

Franca Alacevich
Andrea Bellini
Annalisa Tonarelli



■ Una professione plurale

Il caso dell'avvocatura fiorentina



STUDI E SAGGI

- 175 -

FRANCA ALACEVICH
ANDREA BELLINI
ANNALISA TONARELLI

Una professione plurale

Il caso dell'avvocatura fiorentina

FIRENZE UNIVERSITY PRESS
2017

Una professione plurale : il caso dell'avvocatura fiorentina /
Franca Alacevich, Andrea Bellini, Annalisa Tonarelli. – Firenze
: Firenze University Press, 2017.
(Studi e saggi ; 175)

<http://digital.casalini.it/9788864536033>

ISBN 978-88-6453-602-6 (print)

ISBN 978-88-6453-603-3 (online)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra snc
Immagine di copertina: © Leonardo Briganti | Dreamstime



Progetto di ricerca finanziato dall'Ordine degli Avvocati di Firenze.

Certificazione scientifica delle Opere

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul catalogo on-line della casa editrice (www.fupress.com).

Consiglio editoriale Firenze University Press

A. Dolfi (Presidente), M. Boddi, A. Bucelli, R. Casalbuoni, M. Garzaniti, M.C. Grisolia, P. Guarnieri, R. Lanfredini, A. Lenzi, P. Lo Nostro, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, G. Nigro, A. Perulli, M.C. Torricelli.

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).

This book is printed on acid-free paper

CC 2017 Firenze University Press
Università degli Studi di Firenze
Firenze University Press
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy
www.fupress.com
Printed in Italy

SOMMARIO

PRESENTAZIONE	VII
INTRODUZIONE <i>Franca Alacevich</i>	1
CAPITOLO 1 LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE <i>Franca Alacevich</i>	11
CAPITOLO 2 IL PERCORSO D'INSERIMENTO NELLA PROFESSIONE TRA PASSATO, PRESENTE E FUTURO <i>Annalisa Tonarelli</i>	21
CAPITOLO 3 EFFETTI DI STRATIFICAZIONE: PROFESSIONISTI AFFERMATI, ASPIRANTI CETO MEDIO E NUOVI PROLETARI FORENSI <i>Andrea Bellini</i>	65
CAPITOLO 4 AGGREGARSI E DISPERSI: L'AVVOCATURA FIORENTINA NELLO SPAZIO URBANO <i>Annalisa Tonarelli</i>	103
CAPITOLO 5 ORGANIZZARE LA PROFESSIONE: LO STUDIO LEGALE NEL MUTAMENTO <i>Annalisa Tonarelli</i>	133
CAPITOLO 6 STARE IN RELAZIONE: LA 'QUALITÀ' DELLA PROFESSIONE TRA REPUTAZIONE, COMUNICAZIONE E SODDISFAZIONE PERSONALE <i>Annalisa Tonarelli</i>	171

CAPITOLO 7 I 'CONFINI MOBILI' DELLA PROFESSIONE TRA REGOLAZIONE MACRO E MICRO <i>Andrea Bellini</i>	197
CAPITOLO 8 COMUNITÀ (PROFESSIONALE) E SOCIETÀ <i>Andrea Bellini</i>	223
CONCLUSIONI <i>Franca Alacevich</i>	245
BIBLIOGRAFIA	261
APPENDICE A NOTE METODOLOGICHE	273
APPENDICE B DATI DI FONTE UFFICIALE	283
APPENDICE C DATI DALL'INDAGINE CON QUESTIONARIO	299

PRESENTAZIONE

A seguito dell'entrata in vigore della legge sull'ordinamento professionale forense, l'Ordine degli Avvocati di Firenze ha promosso una ricerca, al fine di verificare se la realtà concreta delle esperienze individuali degli iscritti coincida o meno con la rappresentazione che comunemente nella società si percepisce della professione di Avvocato e dei suoi rilevanti cambiamenti in atto.

È parso doveroso per il Consiglio dell'Ordine approfondire questi temi per interpretare al meglio la domanda di tutela e di rappresentanza rivolta dai propri iscritti nei confronti delle istituzioni e delle associazioni forensi, giacché la domanda di rappresentanza, in particolare, è un'esigenza profondamente avvertita dalla larga maggioranza degli avvocati.

La ricerca è stata condotta dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Firenze, in collaborazione con l'Ordine degli Avvocati di Firenze.

La fotografia che la ricerca offre non si limita alla constatazione, come è avvenuto in recenti indagini sul tema, del primato del personalismo e del protagonismo del soggetto quale elemento tradizionalmente caratterizzante le relazioni degli avvocati con il proprio mercato di riferimento, in linea con il modello di sviluppo italiano delle microstrutture produttive, ma evidenzia come si possano rintracciare dai dati acquisiti fattori che appaiono idonei a costituire risorse per un eventuale ruolo degli avvocati nei processi di cambiamento sociale e istituzionale.

In considerazione dell'incidenza dell'attività professionale forense sotto il profilo sociale, l'effettuazione di tale ricerca consente di valutare la risposta degli iscritti alle nuove sfide poste dai rilevanti cambiamenti degli ultimi anni, tenendo conto di quanto si sia trasformata la composizione sociale della professione forense anche per effetto dei mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro italiano ed europeo.

La metodologia seguita nel corso del lavoro dell'esame delle aspettative e delle aspirazioni di coloro che svolgono la professione nell'ambito del significativo contesto del Foro fiorentino consente di delineare la loro identità.

A tal fine, è parso indispensabile verificare gli effetti del processo di trasformazione sociale sull'esercizio della professione forense, per valutare l'incidenza delle scelte professionali compiute dagli Avvocati iscritti

ti all'Ordine di Firenze tanto sotto il profilo della vita personale quanto nell'ambito strettamente lavorativo, in relazione ai diversi modi di esercizio della professione forense, con la non significativa presenza di *law firms*, e come gli studi legali siano organizzati in forme differenti, caratterizzati da maggiore o minore specializzazione, dimensione, da diversa strutturazione e, aspetto non certamente secondario, dal rivolgersi a eterogenei tipi di clientela.

La ricerca è servita anche per smentire uno stereotipo corrente secondo cui gli avvocati, per la crescita numerica degli addetti che caratterizza il loro ambito professionale, sarebbero sempre più individualmente isolati, in quanto ripiegati all'interno dei propri studi, con l'unico obiettivo di sviluppare i propri rapporti di lavoro, estraniandosi in larga misura dalle sedi professionali e sociali di partecipazione. Viceversa, uno dei dati rilevanti che emerge è riferito alla rete di rapporti sociali che l'esercizio della professione continua a favorire, anche nella prospettiva dell'assunzione di importanti ruoli di responsabilità in ambiti diversi rispetto a quelli tipici della professione, a condizione che i professionisti forensi svolgano un ruolo di riconosciuta autorevolezza, sia per essere individuati come una risorsa nei processi di cambiamento sia per offrire un contributo rilevante nell'elaborazione di strategie sociali e politiche.

La ricerca mette in luce come il ceto professionale forense sia dotato di particolari risorse individuali, sociali, relazionali e di competenze, e di come al suo interno si colga l'esigenza di non perdere le opportunità che il contesto offre, avendo la capacità, per l'esperienza tipica dell'attività svolta, di interpretare la realtà e di individuare al suo interno le alternative possibili per indirizzare al meglio non soltanto i processi di cambiamento in atto sotto il profilo professionale, ma anche in ambito sociale e istituzionale.

Il modello di Avvocatura che emerge dalla ricerca è fortemente orientato al mercato locale, ma vengono efficacemente sottolineate le nuove prospettive che potrebbero essere colte mediante le aperture verso un mercato diverso, in considerazione sia della presenza di multinazionali sul territorio sia del fenomeno di internazionalizzazione delle imprese regionali e nazionali che rappresentano bacini potenziali per uno sviluppo futuro di questo ambito di attività.

Fra le conclusioni cui giunge la ricerca è significativo l'auspicio del pieno recupero di un valore fondamentale della professione forense, ovvero della capacità di ricondurre l'individualismo connaturato all'esercizio di siffatta attività professionale verso l'orizzonte più generale della necessità di dare risposte ai bisogni della società.

In tale prospettiva, non c'è dubbio che il compito soprattutto degli organi di governo della professione forense, come gli Ordini, ma anche dei corpi intermedi, come le associazioni a vario titolo rappresentative, sia quello di gestire le recenti rilevanti trasformazioni intervenute, mantenendo alta l'attenzione sui valori normativi e svolgendo un ruolo, secondo le diverse prerogative, che consenta ai propri iscritti 'di affrontare con maggior successo i rischi e le incertezze connessi all'esercizio della professione'.

La ricerca promossa dall'Ordine degli Avvocati di Firenze si indirizza proprio in questa direzione.

Il patrimonio offerto di dati e di valutazioni fornisce strumenti di analisi che sicuramente determineranno un percorso di riflessione e di dibattito cui, come sempre, i colleghi attenti e sensibili alle tematiche affrontate non soltanto non si sottrarranno, ma sicuramente apporteranno il loro prezioso contributo.

Il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Firenze

INTRODUZIONE

Franca Alacevich

La ricerca sull'Ordine degli Avvocati di Firenze, condotta in collaborazione tra il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Firenze e il Consiglio dell'Ordine, si colloca nel filone di studi dell'analisi delle classi sociali, e in particolare dei ceti medi, che ha assunto da qualche anno un rinnovato interesse scientifico, e non solo. Sul piano scientifico, a partire dall'ampio progetto di ricerca coordinato da Arnaldo Bagnasco che ha dato vita a numerose pubblicazioni¹, si è cercato di indagare soprattutto gli effetti del cambiamento della società sui ceti medi, protagonisti indiscussi del periodo del capitalismo industriale del secondo dopoguerra nel Novecento. Le difficoltà di quella forma di capitalismo e dei suoi meccanismi di regolazione, indotte soprattutto dalla dimensione sempre più globale dei mercati e dall'internazionalizzazione crescente di alcune forme di regolazione, hanno provocato una loro frammentazione interna ben più marcata di quanto non fosse in precedenza, nuovi rischi per una parte consistente di coloro che teoricamente possono essere ascritti tra i ceti medi, e un crescente e diffuso malessere e disagio sociale. Crisi, malessere e disagio sociale, frammentazione, sono anche i temi ricorrenti nelle rappresentazioni dei ceti medi presentate dai mezzi di comunicazione ed enfatizzate dalla politica. La polarizzazione sociale che allontana sempre più le quote alte e basse dei ceti medi ha portato l'attenzione sull'impoverimento delle seconde, sulla precarizzazione di professioni prima ritenute sicure e remunerative, sugli effetti in termini di comportamenti sociali ed elettorali di un'ampia quota di popolazione.

L'indagine in profondità su una professione liberale, come quella forense, consente di approfondire la questione. Come sempre, studiare fenomeni sociali complessi e in mutamento richiede di sviluppare teorie interpretative generali, ma per far questo sono necessarie anche «teorie di

¹ Dopo il volume introduttivo curato da Arnaldo Bagnasco (2008), la ricerca promossa dal Consiglio Italiano per le Scienze Sociali ha visto uscire altri quattro volumi: Negri e Filandri (2010); Sciarrone *et al.* (2011); Ranci (2012) e Sassatelli *et al.* (2015). Nel 2016, è poi uscito un nuovo contributo di Arnaldo Bagnasco.

medio raggio»², attraverso «studi di caso», ed è in questo secondo contesto che si colloca il lavoro di ricerca presentato nel volume. D'altra parte, i principali lavori di ricerca sul mondo delle professioni, e di quella forense in particolare, sono proprio studi di caso: dagli studi sugli avvocati di Chicago (Heinz e Laumann 1982; Heinz *et al.* 2005) o di Chicago, New York e Detroit (Carlin 1962, 1966; Ladinsky 1964) a quelli sugli avvocati di Wall Street (Smigel 1964); dagli avvocati ebrei di Montreal (Dinovitzer 2006) alla ricerca comparata tra due regioni britanniche e due nordamericane (Francis 2011); dalle ricerche sulle donne avvocato in Québec (Kay 2002; Tremblay 2012, 2013; Tremblay e Moscova 2013) od Ontario (Kay e Hagan 1998; Kay *et al.* 2004) a quella sulle avvocate newyorkesi (Epstein 1981); e, per l'Italia, dagli avvocati di alcuni contesti urbano-metropolitani (Giovannini 1969) a quelli lombardi (Prandstraller 1981) o calabresi (Speranza 2004).

I problemi che sono stati affrontati sono di varia natura, come si vedrà, perché molteplici sono le prospettive da analizzare per verificare come abbiano risposto avvocati e avvocate alle nuove sfide poste dai rilevanti cambiamenti sociali degli ultimi anni; come abbiano rimodulato le loro strategie anche di fronte alle tradizionali e persistenti sfide che hanno caratterizzato la professione nel tempo; quanto sia cambiata la composizione sociale della professione forense a fronte dell'incremento dei laureati e delle laureate in Giurisprudenza e dei cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro italiano; se e in che direzione siano venute mutando la motivazione verso la professione forense, le aspettative e le aspirazioni di coloro che intraprendono o svolgono da tempo la professione, l'identità e l'etica professionale degli avvocati.

Un secondo filone di ricerca in cui questo lavoro si colloca è quello dello studio delle professioni. Dopo i pionieristici lavori di ricerca di alcuni sociologi all'inizio e attorno alla metà del Novecento – prima, Thorstein Veblen (1921) e poi, tra gli altri, soprattutto Charles Wright Mills (1951, 1956), William J. Goode (1957) e Talcott Parsons (1939, 1954, 1968) – il filone di ricerca sulle professioni ha avuto particolare successo negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Francia, meno in Italia. Tuttavia, negli anni Sessanta del secolo scorso ha assunto un rinnovato interesse anche nel nostro paese, con alcuni, rilevanti ma isolati, lavori dedicati proprio alla professione forense, come quelli di Gian Paolo Prandstraller (1967), Paolo Giovannini (1969), Luciano Gallino (1978), e Willem Tousijn (1979).

Una prima spiegazione di questo rinnovato interesse la si può rintracciare nel fatto che la crescita della scolarizzazione e l'aumento progressivo dei laureati ha eroso una delle caratteristiche tradizionalmente considerate proprie delle libere professioni, con la riduzione delle barriere all'ingresso, soprattutto in quei casi (come la professione forense) in cui la formazio-

² Come ha notato Arnaldo Bagnasco (2008: 42), «il terreno di analisi delle classi e della stratificazione è popolato di teorie di medio raggio».

ne universitaria non prevede il numero programmato degli studenti. Si è determinata così una crescita dell'offerta di lavoro che ha acuito problemi già segnalati da moltissimo tempo. Già all'inizio del secolo scorso Piero Calamandrei (1921) distingueva tra i pochi che lavoravano e guadagnavano molto e i moltissimi che stentavano ad andare avanti e che chiamava «proletari forensi». Ancor prima, alla fine dell'Ottocento, Aristide Gabeli (1878) segnalava che «tanto quelli che frequentavano il ginnasio, tanto quelli che passavano poi all'università, superavano il bisogno delle professioni più elevate aumentando il numero degli spostati e dei malcontenti», e poco dopo scriveva che si registrava «una quantità di... avvocati senza cause». Addirittura un secolo prima, Adam Smith (1763: 235) affermava:

tra gli avvocati se ne trova sì e no uno su venti che raggiunge tale preparazione e tale abilità nella sua professione da farsi ripagare la spesa della sua educazione, e molti di essi non si rifanno nemmeno del prezzo della toga, per così dire.

Una seconda spiegazione ha a che fare con la collocazione diversificata dei professionisti, sempre meno 'liberi' e sempre più 'dipendenti', in quanto inseriti all'interno dell'apparato della pubblica amministrazione o delle imprese, o comunque piegati ai loro interessi (Giovannini 1969).

La crescente quota di donne entrate nel lavoro professionale è, infine, una terza ragione per cui l'attenzione sulla professione forense si è riaccesa, con l'obiettivo di studiare l'esistenza e la persistenza di forme di segregazione verticale³ e orizzontale⁴, o l'eventuale trasformazione nelle prassi e nelle modalità di approccio alla professione promosse dalle donne.

La ricerca sull'Ordine fiorentino ha un duplice obiettivo. Da un lato, mira a verificare quanto queste dinamiche già messe in evidenza da precedenti studi si siano modificate negli anni più recenti, in un contesto mediano della realtà italiana. Gli effetti del processo di trasformazione sociale sull'esercizio delle professioni sono da tenere strettamente collegati al ruolo che i professionisti hanno e possono avere nel più generale contesto di cambiamento, come ha bene messo in evidenza Jean-Yves Trépos in un recente saggio (2014: 22) in cui sottolinea come lo studio delle professioni «shows an unfinished (perhaps an endless) process, where both the gener-

³ Le domande principali al riguardo sono legate alle eventuali, e presunte, maggiori difficoltà delle avvocate rispetto ai colleghi di esercitare la professione individuali e di prestigio o di raggiungere la posizione di dominus o partner (segregazione verticale) e di occuparsi di settori della professione più remunerativi e/o esclusivi (segregazione orizzontale).

⁴ Menkel-Meadow (1989). Si vedano anche la ricostruzione dell'*Eva togata* della storica Francesca Tacchi (2009) e delle *Donne con la toga* di Paola Ronfani (1994), edito in un volume interamente dedicato all'inserimento delle donne in tutti quegli ambiti professionali di prestigio fino ad allora di esclusiva pertinenza maschile.

al social change and the transformation of expertise and professions, are in a dialectic relationship».

Dall'altro lato, si pone l'obiettivo più ambizioso di valutare come diverse situazioni occupazionali si traducano in una distribuzione diseguale delle chances di vita e diverse propensioni nei confronti della professione e della partecipazione sociale e politica. Per quanto riguarda le chances di vita, vengono incrociate le diverse situazioni occupazionali con le tappe fondamentali del conseguimento dell'autonomia economica e abitativa, della decisione cruciale di formare una famiglia e avere dei figli, e con i livelli di consumo, le capacità di risparmio, lo stile di vita personale e familiare. Sul piano della professione, si prendono in considerazione la domanda di tutela e di rappresentanza rivolta all'Ordine e alle Associazioni forensi, e la propensione alla partecipazione attiva alla vita associativa, con l'obiettivo di verificare l'aderenza dei correnti modelli di organizzazione alle esigenze di un mondo del lavoro in rapido cambiamento. Infine, sia per effetto dello stereotipo corrente che include gli avvocati tra i soggetti più coinvolti nella vita politica, sia perché la loro preparazione giuridica costituisce una risorsa per la vita politica e sociale, la ricerca ha studiato la propensione di avvocati e avvocate alla partecipazione alla vita politica e sociale. L'obiettivo che ci si è posti ha diverse sfaccettature. Oltre a verificare quanto sia realistica la rappresentazione sociale corrente, si è cercato di valutare se i recenti cambiamenti sociali (trasformazioni del mercato del lavoro, crisi economica, crisi della politica) e la marcata stratificazione della professione abbiano avuto effetti sui livelli di partecipazione, provocando una riduzione della propensione partecipativa o anche degli orientamenti di valore lungo gli assi che richiamano i continuum tra materialismo e post-materialismo, tra conservatorismo o indifferenza e nuovo radicalismo.

Nonostante si tratti, come detto, di uno studio di caso in un particolare contesto, le caratteristiche dei soggetti coinvolti nell'indagine sono coerenti con le informazioni più generali disponibili sull'universo degli iscritti agli Ordini degli Avvocati – in particolare, come ovvio, di Firenze – come si mostra nel primo capitolo, che comunque segnala i vantaggi e gli svantaggi connessi con questo tipo di studi. La scelta metodologica di servirsi di diverse modalità di raccolta dei dati (analisi dei dati presenti negli archivi, focus group con esponenti delle associazioni forensi, questionario online rivolto agli iscritti all'Ordine, interviste in profondità con particolari categorie di avvocati e avvocate), di cui rende conto l'Appendice A, ha consentito di arricchire il lavoro di ricerca e di mettere a confronto i risultati ottenuti con diversi metodi. Come si vedrà nel testo, più volte si è potuto riscontrare che la realtà concreta delle esperienze individuali non coincide con la rappresentazione che della professione e dei suoi cambiamenti in atto si ha nella società e persino tra coloro che rappresentano le associazioni forensi e che da più tempo esercitano la professione.

Quest'ultima notazione appare già esplicitamente in relazione al primo aspetto che è stato indagato: il percorso di inserimento nella professione,

affrontato da Annalisa Tonarelli nel secondo capitolo. Laurea, praticantato, abilitazione, prime esperienze di lavoro e successiva e progressiva definizione della personale modalità di esercizio della professione non hanno la stessa scansione temporale e soprattutto non avvengono attraverso i medesimi meccanismi, analoghi comportamenti e motivazioni per tutti e nei diversi contesti storici in cui si sono affacciate alla professione diverse generazioni di avvocati e avvocate. Il clima di diffusa incertezza che si è venuto sempre più affermando nella società, già a partire dalla fine del secolo scorso e soprattutto negli anni Duemila e dopo l'avvio della lunga e persistente crisi iniziata nel 2007, ha influito sulle generazioni più giovani, sulle loro motivazioni e aspirazioni, sulle loro scelte in merito alle modalità di svolgimento della professione. Tuttavia, l'ipotesi largamente diffusa – anche tra i professionisti più anziani e affermati – che si stia erodendo la spinta motivazionale dei più giovani viene sottoposta a verifica, tenendo conto di altre influenti variabili sociali e di contesto. Il momento storico nel quale ci si avvia a muovere i primi passi nella carriera incide, infatti, in molti modi: cresce la numerosità degli aspiranti avvocati, sempre più difficile è trovare un luogo dove effettuare un buon praticantato⁵, sempre meno facile assicurare la sostenibilità economica di uno studio. Tuttavia, il genere e l'origine sociale sembrano mantenere e per certi versi acuire una valenza interpretativa ben più importante di quanto non sia l'età, il dato generazionale.

Che la professione forense si fosse venuta frammentando in una polarizzazione sociale che vedeva crescere la quota di avvocati 'proletarizzati' è stato notato da molto tempo, come si è ricordato. Le ricerche degli anni Sessanta del secolo scorso⁶ hanno confermato questa tendenza, peraltro diffusa nel mercato del lavoro italiano (e non solo) con la crescita delle aree di precarietà occupazionale e sottoccupazione. Tuttavia, negli ultimi tempi molte cose sono cambiate. Cambiamenti nella normativa e nella regolazione della professione hanno promosso una progressiva liberalizzazione, nuove modalità e forme di associazione e rappresentanza degli interessi, così come di partecipazione e di tutela. La rapida diffusione dei nuovi strumenti messi a disposizione dalla rivoluzione informatica ha aperto nuove opportunità di esercizio della professione. I cambiamenti della società hanno avuto effetti anche sulla domanda di tutela e sulle modalità di approccio da parte della popolazione nei confronti degli avvocati, hanno contribuito a modificare i percorsi di accesso alla professione e le caratteristiche dei professionisti più giovani e hanno, infine, influito anche sull'offerta di servizi giuridici degli studi forensi. La ricerca ha pertanto indagato gli effetti di questi cambiamenti sulla stratificazione interna alla professione prendendo in considerazione molte variabili: dal reddito alle

⁵ Si vedano, in particolare, le quattro logiche di rapporto tra praticanti e avvocati illustrate nel paragrafo 4 del Capitolo 2.

⁶ Si vedano, in particolare, Prandstraller (1967) e Giovannini (1969).

modalità di esercizio della professione, dalla strutturazione dello studio alla posizione in esso ricoperta dai singoli, dall'ambito di attività prevalente all'ambito territoriale di esercizio, dal tipo di clientela alle strategie messe in atto per far fronte a emergenze economiche, sino ad alcuni indicatori legati alla vita privata come il ricorso a collaboratori domestici. Il terzo capitolo di Andrea Bellini le analizza e interpreta proponendo una classificazione per status socio-professionale e mettendola in relazione con l'autopercezione della propria situazione di classe. Incrociando i dati con alcune variabili indipendenti, Bellini mostra come l'età e il genere siano spesso legate all'appartenenza al gruppo dei professionisti più fragili, e spieghino ben più dell'origine sociale; come siano più vulnerabili i titolari di studio senza collaboratori e le partite Iva mentre i professionisti associati rappresentano la componente più forte; come sulla maggiore o minore vulnerabilità incidano anche, almeno in parte, gli ambiti di attività e il tipo di clientela (per esempio, privata individuale o d'impresa).

L'attenzione della ricerca si è focalizzata anche sulle caratteristiche di localizzazione e organizzative degli studi professionali, nei capitoli rispettivamente quarto e quinto di Annalisa Tonarelli. Avvalendosi degli strumenti teorico-interpretativi legati allo studio delle economie di localizzazione e delle economie di transazione, nel quarto capitolo Tonarelli ha ampliato il lavoro di ricerca sfruttando i dati dell'archivio degli iscritti all'Ordine degli Avvocati di Firenze. La dimensione dello studio; le forme delle aggregazioni; la localizzazione urbana, periferica o extraurbana; la vicinanza maggiore o minore ai centri di esercizio della giustizia; sono le principali variabili considerate in questa analisi, e incrociate con le variabili indipendenti (genere ed età, in particolare). Ne emerge una nuova forma di polarizzazione della professione che vede agli estremi di un continuum gli avvocati più anziani con uno studio individuale (generalmente vicino alla propria abitazione, centrale o nella periferia urbana più qualificata) e quelli giovani che operano in modo isolato (fino alla configurazione del lavoro senza studio, o *law corner*, spesso in aree meno qualificate), mentre nel mezzo vi sono le diverse forme di aggregazione tra avvocati/e. A questa polarizzazione si aggiunge poi la polarizzazione legata alla localizzazione dell'attività tra il centro urbano fiorentino e la provincia, dove più spesso si trovano quel tipo di studi che in un focus group è stato efficacemente chiamato «bottega legale», lo studio presente nei centri più piccoli, in cui i rapporti con i clienti sono personali e diretti, che deve essere in grado di offrire risposte alle richieste più diverse e dunque è molto meno caratterizzato dalla specializzazione tipica degli studi urbani.

La struttura organizzativa degli studi professionali viene analizzata nel quinto capitolo. I cambiamenti del mercato, le esigenze di conoscenze sempre più ampie e in continuo aggiornamento, l'evoluzione normativa in rapida trasformazione, una clientela sempre più esigente e meno fedele, il processo di progressiva informatizzazione della giustizia e l'entrata delle tecnologie informatiche negli studi, sono tutti fenomeni che hanno spinto verso un cambiamento nell'organizzazione degli studi e del lavoro

che in essi si svolge, rendendo obsolete e poco efficienti le configurazioni tradizionali e ponendo nuove sfide. Tonarelli analizza le strategie messe in atto da avvocati e avvocate in questo campo, molto diverse tra loro e legate alla concezione che ciascuno e ciascuna ha della professione e del proprio ruolo, influenzate pesantemente dalla disponibilità di risorse economiche, e dalle esigenze di specializzazione e collaborazione.

Proprio su questo aspetto della collaborazione tra colleghi/e, insieme al delicato tema delle relazioni con la clientela, si sofferma il sesto capitolo di Annalisa Tonarelli, che analizza le forme di comunicazione, le strategie per la costruzione e il mantenimento della reputazione, unitamente al grado di soddisfazione nello svolgimento della professione. Nel lavoro forense la reputazione del singolo e dello studio legale assume un ruolo centrale e decisivo – quasi come nei confronti del medico, il cliente affida la sua vita e la sua personale reputazione nelle mani del professionista. Questa convinzione, molto diffusa e a ragione, fa sì che alcuni stereotipi recenti vengano smontati dai dati della ricerca: in particolare, l'avvento della logica di mercato non avrebbe spostato più di tanto la competizione e la concorrenza sui costi (gli onorari), anche se tra i giovani e le donne – le componenti più fragili – qualche segnale in questa direzione si trova, e nemmeno sulle strategie comunicative e di marketing. E questo perché la specializzazione, l'affidabilità, la professionalità e l'esperienza maturata (e, come qualcuno segnala, persino i costi elevati) sono i canali su cui prevalentemente si costruisce la reputazione. Quanto la reputazione sia importante per i clienti che si affidano ad avvocati e avvocate, e quanto sia generalmente legata anche agli onorari, era stato già messo in evidenza da Adam Smith alla fine del Settecento. Smith segnalava come la regolazione delle professioni fosse indispensabile per assicurare al contempo la remunerazione del lavoro professionale e lo svolgimento del lavoro nel delicato rapporto con i clienti:

noi affidiamo la nostra salute al medico, la fortuna e talvolta anche la vita e la reputazione all'avvocato e al procuratore. Tanta fiducia non si potrebbe sicuramente riporre in persone di condizione bassa e vile.⁷

Tuttavia, i cambiamenti intervenuti e più volte ricordati non sono ininfluenti, specialmente per quanto riguarda i livelli di soddisfazione nell'esercizio della professione. Le componenti più fragili e vulnerabili – giovani e donne – ne risentono in maniera piuttosto marcata, al punto di dare qualche ragione a chi vede diminuire la «densità morale» della professione forense.

Il settimo capitolo affronta il tema della regolazione della professione, in rapida e continua trasformazione soprattutto per effetto di una legislazione in costante evoluzione. La regolazione della professione forense,

⁷ Citato in Tousijn (1997: 49).

così come la regolazione delle professioni in generale, è stata ritenuta di grande rilevanza fin dalla fine del Settecento, come si ricordava sopra, e soprattutto alla fine dell'Ottocento con interventi di regolazione positiva. La forma che ha assunto è una forma mista, che vede un rilevante intervento dello Stato unito a un'autoregolazione della comunità professionale, da esercitarsi nei limiti indicati dalla normativa. Lo Stato ne ha condizionato l'esercizio prevedendo l'iscrizione obbligatoria ad albi e regolando le attività dei collegi professionali; e la prima legge di questo tipo è proprio relativa alla professione forense, nel 1874 (Tousijn 1987). Da poco più di un ventennio, tuttavia, è in atto un processo di riforma che ne sta cambiando il volto. Come mostra Andrea Bellini, all'inizio del capitolo, il processo di riforma della professione forense è stato lungo e complesso: se ne può datare l'inizio nel 1994 con l'indagine conoscitiva sul mondo delle libere professioni promossa dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato e il primo principale approdo nel 2012 con l'approvazione della legge n. 247, «Nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense». Ulteriori evoluzioni della legislazione sono intervenute dopo che la ricerca sul campo era stata completata⁸, con i decreti attuativi della legge n. 247, e ovviamente non è stato possibile prenderle in considerazione durante la ricerca. Tuttavia, i primi effetti della riforma della professione forense avviata nel 2012 erano già presenti al momento della ricerca e l'analisi delle risposte di avvocati e avvocate nei loro confronti può costituire un primo terreno di riflessione sull'orientamento di questi professionisti nei confronti del cambiamento normativo.

In generale, la reazione nei confronti della riforma è stata piuttosto tiepida. Tuttavia, le componenti più vulnerabili si sono mostrate più favorevoli agli elementi di liberalizzazione presenti nel testo normativo e più aperte alla logica della concorrenza. Le strategie di adattamento al cambiamento sono ancora poco visibili: come è logico aspettarsi, mancando i decreti attuativi l'atteggiamento prevalente è cauto e attendista, anche se alcuni aspetti già si colgono. In particolare, l'obbligo di iscrizione alla Cassa forense sembra poter determinare il ricorso a strategie in qualche caso foriere di problemi (per esempio, la scelta all'interno di uno studio di non avere tutti i componenti iscritti), mentre, invece, la ricerca non met-

⁸ Nel 2014 sono stati emanati due Regolamenti: sui compensi per la professione forense (D.M. n. 55) e sull'elezione dei componenti dei Consigli degli Ordini circondariali (D.M. n. 170). Nel 2015 un D.lgs. sulla disciplina della difesa d'ufficio (n. 6) e tre Regolamenti rispettivamente sulla pubblicità del codice deontologico (D.M. n. 38), sulle forme di pubblicità dell'avvio delle procedure per l'esame di Stato per l'abilitazione all'esercizio della professione di avvocato (D.M. n. 143) e sulle disposizioni per il conseguimento e il mantenimento del titolo di avvocato specialista (D.M. n. 144). Nel 2016, altri sei Regolamenti: sull'accertamento dell'esercizio della professione (D.M. n. 47), sull'esame di Stato e la valutazione delle prove (D.M. n. 48), sul praticantato (D.M. n. 58), sui tirocini (D.M. n. 70), sul funzionamento dell'assemblea dell'Ordine circondariale (D.M. n. 156), sugli Albi (D.M. n. 178).

te in evidenza orientamenti volti ad una sorta di *americanizzazione* della professione, basata su strategie competitive, l'uso della pubblicità, il gioco delle tariffe o la concentrazione in società di avvocati.

L'ultimo capitolo è dedicato al rapporto tra la società circostante e la comunità professionale, affrontato seguendo diverse traiettorie: dalla partecipazione alle associazioni professionali alla partecipazione politica, sino a quella sociale. Sono tutti aspetti che riguardano la vita extraprofessionale di avvocati e avvocate – anche se la partecipazione associativa è più vicina, ovviamente – e che mettono in luce in modo diverso un aspetto trattato in tutto il volume: l'esistenza o meno di una vera e propria *comunità* professionale, i sentimenti di appartenenza a essa, i comportamenti dei professionisti della comunità nella vita sociale e politica più in generale. La vita associativa, come si vedrà, non è particolarmente vivace; la propensione a iscriversi alle associazioni è ridotta, e varia, da un lato, favorendo le associazioni più specialistiche e, dall'altro, a seconda del tipo di professionisti (con i giovani più interessati per avvantaggiarsi dello scambio di informazioni, e i più affermati attivi e generalmente ai vertici delle associazioni). Nella sfera politica – contrariamente a quanto generalmente ritiene la pubblica opinione – a un comportamento elettorale attivo non corrisponde un impegno partecipativo. Per converso, l'impegno nella sfera più ampia della partecipazione sociale è diffuso, anche se concentrato nelle aree della cultura e ricreative.

Tre Appendici completano il lavoro rendendo conto della metodologia adottata (Appendice A) e presentando in modo dettagliato le analisi sui dati di fonte ufficiale (Appendice B) e raccolti attraverso l'indagine con questionario online rivolto agli iscritti e alle iscritte all'Ordine degli Avvocati di Firenze (Appendice C).

Come si vede da questa breve presentazione del contenuto del rapporto di ricerca, i temi affrontati sono stati molti e diversi, il materiale raccolto numeroso e anch'esso diversificato, anche per le modalità di reperimento adottate, ed è stato dunque arduo concentrare nelle Conclusioni i risultati del lavoro. Le Conclusioni, pertanto, non si prefiggono di raccogliere tutti i risultati del lavoro di ricerca⁹, quanto di provare a offrire una lettura generale della condizione della professione forense oggi in Italia, e in particolar modo in quelle realtà mediane ben rappresentate dal contesto fiorentino.

Al termine di questa Introduzione, alcuni ringraziamenti sono non soltanto d'obbligo, ma davvero sinceri. Anzitutto, desidero ringraziare il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Firenze – tutti i suoi componenti e in particolare il Presidente, Sergio Paparo – per la fiducia accordataci, il sostegno finanziario alla ricerca, e soprattutto gli utili commenti e suggerimenti che ci sono stati forniti negli incontri che hanno seguito tutto il

⁹ Va comunque segnalato che ogni capitolo presenta un paragrafo di conclusioni sul tema affrontato.

lavoro di ricerca. Un ringraziamento va anche alla Responsabile della segreteria dell'Ordine Sandra Neri, che ci ha gentilmente aiutato nel reperimento dei dati di fonte ufficiale locali e nazionali. Ringrazio, inoltre, i 33 avvocati e le 19 avvocate che hanno partecipato ai sette focus group con le Associazioni forensi, dedicando alla ricerca ore preziose del loro tempo e fornendo materiale fondamentale ai fini della ricerca. Ringrazio molto, ancora, le persone che hanno risposto al lungo questionario online (più di mille professionisti e professioniste, 1007) e le persone che sono state disponibili a interviste in profondità (26 avvocati e avvocate e 10 praticanti); senza la loro disponibilità la ricerca sarebbe stata impossibile, e se non avessero risposto così numerosi e numerose al questionario online la ricerca non avrebbe potuto raggiungere un buon livello di rappresentatività.

Un ringraziamento va anche ai giovani ricercatori che ci hanno affiancato nel lavoro sul campo: conducendo interviste in profondità come hanno fatto Katia Cigliuti e Federico Sofritti, assistendoci nel lavoro con e sui focus group come ha fatto soprattutto Giulia Borraccino, ma anche Giulia Mascagni, o nell'analisi dei dati con il contributo prezioso di Barbara Saracino. Mi sia consentito, infine, ringraziare la dottoressa Annalisa Tonarelli e il dottor Andrea Bellini – coautori di questo lavoro – che con competenza e passione, e con la sensibilità sociologica che li contraddistingue, si sono caricati di un compito anche superiore alle iniziali attese negli anni in cui le responsabilità istituzionali come Preside di Facoltà e, poi, Direttore di Dipartimento mi hanno sottratto molto tempo al lavoro di ricerca.

CAPITOLO 1

LE CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

Franca Alacevich

Come si è ricordato nell'Introduzione, l'indagine condotta in collaborazione con l'Ordine degli Avvocati di Firenze ha avuto un duplice obiettivo. Da un lato, era interesse dell'Ordine approfondire le caratteristiche degli iscritti all'Albo, e in particolare degli avvocati che praticano effettivamente la professione, specie in questo periodo in cui stanno venendo progressivamente a maturazione tutti gli effetti delle recenti riforme. Dall'altro lato, il gruppo di ricerca del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DSPS) dell'Università di Firenze era interessato a indagare su una componente del ceto medio che è rimasta generalmente poco studiata, specie negli anni più recenti: quella delle professioni liberali. Avviare questo progetto di studio a partire dalla professione forense si presentava, dunque, come una opportunità.

Il carattere territorialmente circoscritto della ricerca – l'Ordine degli Avvocati di Firenze – offre alcuni vantaggi e presenta però anche alcuni svantaggi.

Tra i vantaggi, oltre a consentire una convincente ed esaustiva 'lettura' della situazione della professione forense nella provincia di Firenze di interesse per l'Ordine, va considerato che una realtà di media dimensione nel panorama nazionale, collocata nel Centro Italia, costituisce un caso particolarmente interessante. L'Ordine di Firenze, con i suoi 4.007 iscritti, si colloca infatti nel gruppo di Ordini che rappresentano una realtà media. Si tratta di Ordini con più di 2.000 iscritti (che si collocano dunque al di sopra della mediana), ma con meno di 5.000 iscritti (v. Tabelle AB.3 e AB.3.1, Appendice B). Un caso, dunque, in cui non si presentano i problemi specifici di realtà più complesse e numerose, ma nemmeno quelli legati alle realtà più piccole e meno significative.

- Tra i primi si possono considerare le tre realtà numericamente più significative, ma che rappresentano casi eccezionali nel contesto nazionale. Si tratta degli Ordini di Roma, Milano e Napoli: tutti con più di 10.000 iscritti (rispettivamente, con 21.922, 16.279, e 13.137 iscritti al 31 dicem-

bre 2012 – periodo di riferimento dell'indagine che si è svolta nel 2013). A questi si possono aggiungere altre tre realtà più grandi: gli Ordini di Bari, Torino e Catania (rispettivamente, con 7.218, 5.463, e 5.298 iscritti).

- Tra i secondi si possono considerare le molte realtà medio-piccole o decisamente piccole: 76 Ordini con meno di 1.000 iscritti, ben 59 dei quali ha addirittura meno di 500 iscritti (Tolmezzo, il più piccolo nel 2012, con soli 74 iscritti¹); e 25 Ordini con più di 1.000, ma meno di 2.000 iscritti. Una realtà quale l'Ordine degli Avvocati di Firenze, pertanto, offre un buon angolo di visuale su cui eventualmente e in seguito ampliare la ricerca. Peraltro, la dimensione media dell'Ordine fiorentino è dimostrata anche dal fatto che la quota di avvocati per 100.000 abitanti si avvicina strettamente alla quota media nazionale²: rispettivamente, 405 e 380 (v. Tabella AB.1, Appendice B). Prendendo in considerazione la numerosità degli avvocati in rapporto alla popolazione residente (v. Figura 1.1, *infra*), l'Ordine di Firenze presenta un numero di abitanti per avvocato pari a poco più di 314, leggermente superiore alla media nazionale, che è di poco più di 263.

- I grandi Ordini di Roma, Milano, Napoli e Torino presentano tutti un numero di abitanti per avvocato decisamente superiore alla media (rispettivamente 527, 750, 476 e 416), mentre quello di Catania rivela un dato di poco superiore (284) e l'Ordine di Bari, invece, inferiore (181).

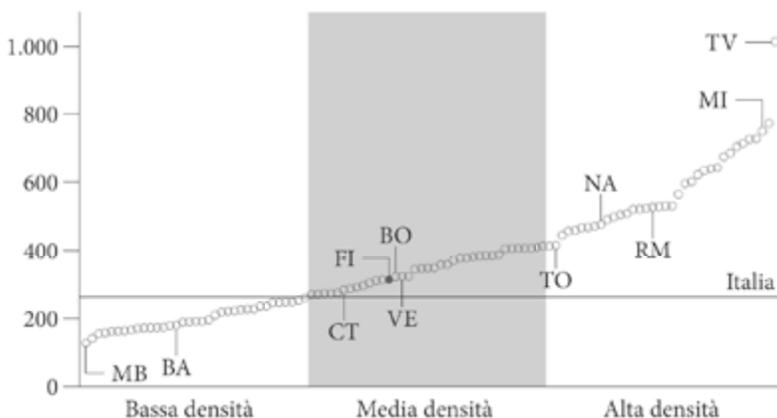
- Ben 47 Ordini hanno un numero di abitanti per avvocato inferiore a Firenze, e 35 al di sotto della media nazionale, con punte di 127 abitanti per avvocato nella provincia di Monza e Brianza e di 141 ad Ancona.

- Anomalo è il caso di Treviso, che ha solo 581 avvocati iscritti all'Ordine, ma più di 1.000 abitanti per avvocato (1.014). Anche altri Ordini di realtà tutte medio-piccole (con l'eccezione di Milano) hanno un numero di abitanti per avvocato molto alto: si tratta di 700 abitanti o più per avvocato per gli Ordini di Pescara, Milano, Olbia-Tempio Pausania, Cosenza (che comprende anche gli Ordini di Castrovillari, Paola e Rossano), Foggia (che comprende l'Ordine di Lucera) e Crotone; di un numero di abitanti per avvocato da 600 a 700 per gli Ordini di Pisa, Isernia, Agrigento (che comprende anche Sciacca), Trapani (che comprende Marsala), Cremona (che comprende Crema), Piacenza e Avellino (che comprende gli Ordini di Ariano Irpino e Sant'Angelo dei Lombardi).

¹ L'anno seguente, al 31 dicembre, l'Ordine di Tolmezzo aveva 72 iscritti, mentre il più piccolo risultava l'Ordine di Mistretta, i cui iscritti erano diminuiti dagli 81 del 2012 ai 50 del 2013.

² L'Italia è tra i paesi che hanno la più alta quota di avvocati per 100.000 abitanti, insieme a Grecia, Gran Bretagna (Inghilterra e Galles), Lussemburgo, Malta e Islanda (v. Tabella AB.1, Appendice B). In tutti questi casi, si supera quota 300.

Figura 1.1. Ordini per numero di abitanti per avvocato (in ordine decrescente)



Fonte: elaborazione su dati Cassa forense (rapporto sulla popolazione residente, dati Istat).

Tra gli svantaggi, specularmente, il principale è costituito dal fatto che i dati della ricerca non hanno, né possono avere, l'ambizione di essere rappresentativi su scala nazionale. Solo un'estensione della ricerca su scala nazionale, o in alcune altre aree significative del paese, potrebbe consentire di verificare se i risultati che vengono qui presentati, relativi all'Ordine di Firenze, sono effettivamente significativi anche sul piano nazionale.

Va inoltre considerato che la ricerca si basa su dati provenienti da un questionario online somministrato tramite tecnologia CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*), anonimo, ed a risposta volontaria. Sul totale degli iscritti all'Albo degli avvocati di Firenze al 15 settembre 2013 (4.090, ma 4.007 liberi professionisti, con una stima del Consiglio dell'Ordine di un numero di liberi professionisti *attivi* che si colloca tra 2.000 e 2.200) hanno risposto 964 liberi professionisti, tutti *attivi*. Si tratta di poco meno di un quarto del totale (24,6%) e di quasi la metà dei liberi professionisti *attivi* (da 44 a 48%, a seconda che si consideri la soglia minima o massima della stima sopra riportata).

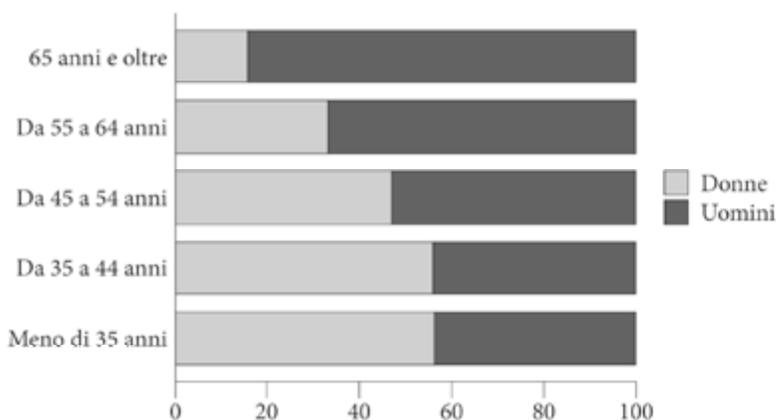
La percentuale di risposta degli avvocati che esercitano effettivamente la professione è dunque molto significativa, e superiore alla percentuale generalmente riscontrata nelle ricerche che adottano il metodo CAWI. Tuttavia, non è da escludere che vi sia stato un effetto di autoselezione dei rispondenti, che abbia fatto sì che alcune categorie di avvocati siano sottorappresentate, mentre altre siano sovrarappresentate. Quello che ne risulta è, peraltro, un campione *non probabilistico, con una buona rappresentatività rispetto alle variabili genere ed età*. Per maggiori dettagli sulle procedure e i problemi legati alla realizzazione dell'indagine, si veda l'Appendice A: Note metodologiche.

La ricerca ha pertanto integrato l'indagine con questionario attraverso interviste in profondità e focus group, delle cui caratteristiche si rende conto di nuovo nell'Appendice A.

Venendo ai dati della *survey*, si può notare come la distribuzione per genere mostri che le donne sono in maggioranza, seppur di poco (50,4%), rispetto agli uomini (v. Tabella AC.1, Appendice C). Il dato rispecchia quanto avvenuto in generale in Italia negli ultimi anni. I dati disponibili per genere, infatti, mostravano una maggioranza rilevante di uomini fino a tutto il primo quinquennio degli anni Duemila (v. Tabella AB.2, Appendice B). La quota di donne è venuta crescendo, a partire dagli anni 2005 e 2006, sia tra le studentesse e laureate in giurisprudenza che tra gli avvocati. Nel 2013, le donne hanno raggiunto quasi la parità con gli uomini nella professione forense: rappresentando il 49,3% degli avvocati italiani (Tacchi 2014). Nel caso fiorentino, pertanto, ci si trova in linea con le tendenze nazionali, e con un lieve vantaggio per le donne avvocato.

D'altra parte, guardando alla distribuzione per genere e classe d'età (v. Figura 1.2), si trova una conferma di quanto detto. Le donne del campione sono, infatti, solo il 16% circa degli avvocati con 65 anni o più, un terzo degli avvocati con età 55-64 anni, e poco meno della metà (47%) nella classe 45-54, mentre sono la maggioranza nelle due classi di età più basse. L'età media del campione è di 43 anni, con punte di 81 e 27 anni ai valori massimi e minimi (v. Tabella AC.2, Appendice C).

Figura 1.2. Distribuzione dei rispondenti per classe d'età e genere (% , n = 964)



Proseguendo con l'analisi, due terzi dei rispondenti al questionario sono fiorentini, nati nella provincia di Firenze, a questi si aggiunge un piccolo gruppo (11,5%) che proviene da altre province toscane, ma è interessante rilevare che il 13,6% è nato in province meridionali – l'attrattività dell'Università di Firenze spiega probabilmente questo fenomeno – mentre la

provenienza da province del Centro Nord e dall'estero è poco rilevante (v. Tabella AC.3, Appendice C).

Ma è soprattutto sull'origine sociale degli avvocati iscritti all'Ordine di Firenze che preme qui soffermarsi. È infatti diffusa la sensazione che la professione si stia 'impoverendo', allargandosi a dismisura e aprendosi a gruppi sociali sempre più numerosi e diversi. D'altro canto, permane nell'immaginario collettivo la percezione che l'accesso alla professione sia fortemente influenzato da fattori per così dire 'ereditari' e legati alle reti di relazione particolaristiche delle classi sociali più elevate. I dati rilevati aiutano a mettere a fuoco l'interpretazione, mentre consentono di caratterizzare meglio il campione della ricerca.

Si può rilevare, infatti, come la professione forense risenta ancora molto dei legami e delle reti di relazione familiari e amicali – nonostante la percezione diffusa di una loro progressiva erosione. Quasi la metà del campione (45,0%) ha entrambi i genitori laureati, o almeno uno di essi (v. Tabella AC.4, Appendice C), e proviene da famiglie in cui il padre esercita o esercitava professioni di elevato status sociale (46,8%): imprenditori o amministratori d'impresa o ente pubblico, professionisti, compresi gli avvocati, e dirigenti (v. Tabella AC.5, Appendice C).

Se si prendono in considerazione i legami con familiari avvocati (fratelli e sorelle, cugini, zii, nonni e soprattutto genitori), la rete di relazioni si manifesta come piuttosto rilevante nell'avventurarsi nella professione (v. Tabelle da AC.9 ad AC.11.1, Appendice C). Quasi un terzo dei rispondenti ha o ha avuto almeno un parente avvocato (30,7%), anche se solo il 2,4% ritiene di appartenere a una 'dinastia' di avvocati: l'11% aveva padre e/o madre avvocato, il 14% cugini, il 7% fratelli e/o sorelle, e il 6% nonni avvocato. Parafrasando Mark Granovetter (1982), la *forza dei legami forti* sembra offrire più possibilità di trarre vantaggi sul terreno dell'occupazione, e soprattutto dell'occupazione libero-professionale, per le persone delle classi più elevate – come peraltro ha notato Massimo Follis (1998).

Ciò nonostante, oggi, la maggioranza degli avvocati – almeno nella ricerca di cui qui si rende conto – non proviene da famiglie di avvocati, non si percepisce come di classe elevata e, come si vedrà oltre, non evidenzia guadagni molto alti.

Siamo in presenza di un lungo e lento processo storico, avviato da oltre un secolo e segnalato all'inizio del Novecento da Piero Calamandrei, il quale intitolava significativamente un suo saggio *Troppi avvocati!* (1921). Come ricorda Paolo Giovannini in una recente intervista (Alacevich 2014: 244),

di stratificazione della professione di avvocato parlava già Piero Calamandrei all'inizio del XX secolo, distinguendo tra i pochi che lavoravano e guadagnavano molto e i moltissimi che stentavano ad andare avanti e che chiamava «proletari forensi». Gli avvocati al vertice degli studi organizzati – generalmente professori universitari – costituiscono l'élite professionale. Ad essi si affiancano gli avvocati associati a livello superiore. Provengono generalmente da famiglie di liberi professionisti

(spesso avvocati) o alti dirigenti, pubblici e privati. Nessuno è figlio di operai o artigiani, uno solo figlio di contadini. Gli avvocati associati a livello inferiore stanno in una zona intermedia che si allunga fino a quella inferiore, a seconda della loro posizione nello studio (avvocato 'dipendente', stipendiato, procuratore, praticante). Segue una larga categoria di professionisti esercitanti in forma tradizionale, che si distribuiscono a loro volta in una affollata sotto piramide.

L'importanza delle reti di relazione familiari e parentali nell'accesso alla professione è dunque ancora rilevante, ma non determina in modo diretto una collocazione nella classe sociale più elevata. Indicazioni in tal senso vengono dall'analisi della distribuzione dei rispondenti per classe sociale di provenienza. A tal fine, si è proceduto alla costruzione di una *classificazione per origine sociale*³ (v. Tabella AC.7, Appendice C).

I tre gruppi individuati⁴ si caratterizzano come segue.

Origine sociale alta. Gli avvocati che provengono da una classe elevata sono poco più di un quinto degli intervistati (20,9%). È, questo, il gruppo che appare meglio delineato e più omogeneo, formato da individui che hanno entrambi i genitori con la laurea (la totalità di essi), il padre che è più spesso avvocato o altro professionista in posizione autonoma o che, comunque, svolge un lavoro di tipo intellettuale (dirigente, insegnante, quadro o impiegato di concetto), e la madre in prevalenza insegnante.

Origine sociale media. È il gruppo più numeroso (41,4%) ed eterogeneo, composto da individui provenienti da famiglie tipicamente di ceto medio, con un genitore con la laurea o entrambi i genitori con il diploma, il padre che può svolgere una varietà di lavori, tutti di tipo intellettuale (imprenditore, dirigente, quadro o impiegato di concetto e, in misura inferiore, avvocato o altro professionista in posizione autonoma), e la madre non occupata e/o casalinga, insegnante e, meno spesso, impiegata.

³ La classificazione è stata creata tramite *cluster two-step*, con tre variabili input: il *livello d'istruzione dei genitori* (v. Tabella AC.4, Appendice C); l'*occupazione del padre* (v. Tabella AC.5, Appendice C); e l'*occupazione della madre* (v. Tabella AC.6, Appendice C). La scelta del metodo di analisi deriva dal fatto che l'algoritmo di *clustering* utilizzato si basa su una misura della distanza che può fornire risultati soddisfacenti anche quando le variabili non sono tra loro indipendenti e non sono continue. Qui, l'analisi si pone, del resto, finalità descrittive. La stessa decisione di effettuare questa operazione prendendo in considerazione livello d'istruzione e occupazione di entrambi i genitori risponde all'esigenza di caratterizzare meglio i gruppi all'interno di una categoria occupazionale che, già a un primo sguardo, appare eterogenea dal punto di vista della composizione sociale. Tra le variabili utilizzate, peraltro, il livello d'istruzione dei genitori risulta essere il predittore più importante (una misura pari a 1,0).

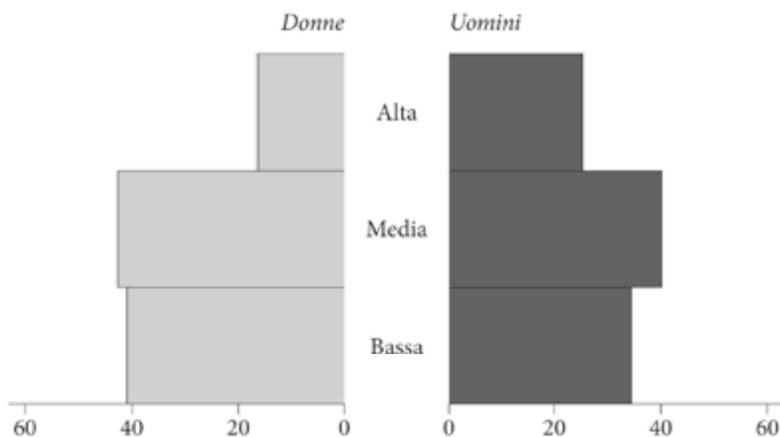
⁴ L'analisi è stata condotta su un numero fisso di tre gruppi, soluzione che ha prodotto cluster di qualità sufficiente (con la misura media della silhouette di coesione e separazione pari a 0,3).

Origine sociale bassa. Oltre un terzo dei rispondenti (37,8%) denota, infine, una provenienza da famiglie di classi sociali più modeste, in cui nessun genitore possiede la laurea o il diploma o, al limite, vi è un solo genitore con il diploma, il padre svolge attività per lo più di tipo manuale o, comunque, non intellettuale (operaio o bracciante agricolo, commerciante, artigiano o agricoltore o impiegato), e la madre è non occupata e/o casalinga o, con minore frequenza, è anch'essa impegnata in lavori di tipo manuale o non intellettuale.

Il primo dato che si pone all'attenzione è, in effetti, la presenza di un numero elevato di individui – tutti coloro che hanno un'origine sociale bassa e buona parte di quelli con un'origine sociale media – per cui essere un avvocato costituisce di per sé un'esperienza di mobilità sociale.

Ciò è ancor più vero per le donne, le quali, come mostra la Figura 1.3, denotano una provenienza sociale generalmente più bassa degli uomini, segno, appunto, che la professione forense rappresenta per loro una strada di mobilità sociale – perlomeno 'attesa' – più importante.

Figura 1.3. Distribuzione dei rispondenti per genere e origine sociale (% , n = 964)



La classificazione proposta rivela, dunque, che il processo di espansione della professione ha implicato un elevato grado di 'reclutamento dal basso'. La caratterizzazione dei gruppi, inoltre, fa emergere la diversa dotazione di capitale culturale (e, plausibilmente, di capitale economico e sociale)⁵ degli avvocati fiorentini. Il primo gruppo, in particolare, si distingue per il fatto che tutti i suoi appartenenti hanno entrambi i genitori laureati, poco meno della metà ha il padre libero professionista e circa il 60% ha la madre insegnante. Essi beneficiano dunque di una dotazione elevata di

⁵ Su questi concetti, cfr. Bourdieu (1980, 1986).

capitale culturale e, fatto non secondario, della possibilità di una ‘socializzazione precoce’ con il mondo delle libere professioni, ciò che, come è ragionevole attendersi, può tradursi in un duplice vantaggio competitivo, nel percorso di studi e nell’accesso alla professione. All’estremo opposto, troviamo un nutrito gruppo di individui che partono da una posizione di relativo svantaggio, in quanto provenienti da famiglie non istruite, che non hanno potuto offrire loro l’opportunità di socializzarsi precocemente alla professione (nessuno di essi ha il padre avvocato).

Ciò considerato, è pertanto legittimo ipotizzare che l’origine sociale giochi un ruolo ancora molto condizionante rispetto ai percorsi di accesso e alle modalità di esercizio della professione.

In generale, è confermata la percezione che la collocazione sociale degli avvocati non sia più, se mai è veramente stata, collegata a un elevato status sociale.

E anche nel campione della ricerca i dati sullo status degli avvocati paiono confermare quanto detto. Come si vedrà più in dettaglio nel Capitolo 3, circa la metà dei rispondenti al questionario (49,2%) è titolare di studio, cui si aggiunge un 16,4% di contitolari, mentre un quarto (24,9%) è collaboratore a partita Iva (e, in questo caso, le donne sono molte di più), il 9,5% è professionista associato (v. Tabella AC.17, Appendice C). Solo il 39,2% ha collaboratori (v. Tabella AC.18, Appendice C). Solo un quinto (20,8%) dichiara un reddito imponibile di oltre 46.899 euro l’anno (v. Tabella AC.23, Appendice C).

Si è, dunque, in presenza di uno zoccolo di avvocati liberi professionisti, che rappresentano poco meno di un terzo del campione (29,1%), i quali rispecchiano l’immaginario collettivo tradizionale dei *professionisti affermati*, riferibili seppure indirettamente a una classe sociale media o alta⁶. Si tratta di professionisti provenienti da famiglie con «eredità culturale» e – potremmo dire, parafrasando Pierre Bourdieu (1978) – «eredità professionale» che li hanno sospinti e sostenuti nella scelta della professione. Sono generalmente titolari o contitolari di studio, o professionisti associati, che si avvalgono di collaboratori alle proprie dipendenze. A professionisti con redditi alti o medio-alti (che superano i 75.000 euro e in molti casi anche i 94.000 euro) si affiancano professionisti con redditi più bassi (comunque superiori a 25.000 euro). Quasi sempre, nelle rispettive famiglie si dispone di collaboratori domestici in famiglia.

A fronte di questo gruppo, tuttavia, esiste un’ampia ed eterogenea categoria di avvocati professionisti che si possono qualificare come *aspiranti ceto medio* (poco più di un terzo, 34,3%). Si tratta di professionisti di prima generazione, che hanno sperimentato una mobilità ascendente almeno

⁶ Il riferimento è, qui, a una classificazione per status socio-professionale, per le cui modalità di costruzione e la caratterizzazione dei gruppi, si rimanda tuttavia al Capitolo 3 e, nello specifico, al paragrafo 5, dove il tema della stratificazione della professione è trattato in modo sistematico. V., inoltre, Tabella AC.31, Appendice C.

sul piano professionale. Sono in maggioranza titolari di studio, ma senza alcun collaboratore alle proprie dipendenze, o sono collaboratori con partita Iva, con redditi medio-bassi, che vanno da 10.300 a 46.899 euro, e appartengono a famiglie che si avvalgono con una certa frequenza o in modo discontinuo di collaboratori domestici. Coloro che appartengono a questo gruppo, in effetti, manifestano comportamenti nella vita quotidiana più simili a quelli degli appartenenti al gruppo superiore.

Il gruppo più numeroso (36,6%) è tuttavia costituito da coloro che, un po' enfaticamente, sono stati definiti *nuovi proletari forensi*. In questo caso, la discriminante è soprattutto legata al reddito e alle condizioni di vita familiare: il reddito è infatti inferiore ai 25.000 euro, in molti casi sotto i 10.300 euro, e la famiglia non si avvale mai di collaboratori domestici.

Avere o non avere collaboratori nello studio, avvalersi o non avvalersi di collaboratori in famiglia, oltre ovviamente al reddito, costituiscono dunque delle discriminanti significative.

Questa considerazione apre la strada all'analisi della situazione familiare. Si vede anzitutto (v. Tabella AC.12, Appendice C) che solo un quinto sono celibi o nubili (20,7%), quasi tutti sotto i 35 anni di età, gli altri essendo coniugati o conviventi (nel 72,7% dei casi) o lo sono stati (nel restante 6,6%). Il coniuge in questi casi è spesso un lavoratore autonomo (imprenditore, libero professionista; nella metà circa dei casi proprio avvocato) o un lavoratore dipendente a tempo indeterminato, a volte part-time (v. Tabelle AC.14, AC.15 e AC.16, Appendice C). I coniugi non occupati sono solo il 9%, mentre i lavoratori più precari (collaboratori, lavoratori a tempo determinato) sono solo il 7,3%. Anche i dati sullo status familiare e l'occupazione del coniuge confermano pertanto quanto si è notato in precedenza.

Molti di più sono senza figli (42,2%), mentre circa un terzo (31%) ne ha più di uno (v. Tabella AC.13, Appendice C). La propensione a costruire una famiglia, che richiede reddito e impegno, appare dunque minore rispetto al mero fatto di unirsi in matrimonio o convivere con un partner. Come si vedrà anche oltre, questo è strettamente collegato alle difficoltà di percepire la propria posizione professionale come assestata, sicura, fonte di reddito stabile, e questo vale soprattutto per le donne più giovani.

CAPITOLO 2

IL PERCORSO D'INSERIMENTO NELLA PROFESSIONE TRA PASSATO, PRESENTE E FUTURO

Annalisa Tonarelli

1. *Le aspirazioni professionali come costruzione sociale*

In questo capitolo ci occuperemo di ricostruire l'iter che ha portato i professionisti coinvolti nell'indagine a diventare avvocati. Si tratta di un percorso che, sul piano sostanziale, è stato inaugurato con il conseguimento della laurea in giurisprudenza – il primo, necessario, prerequisito per intraprendere la professione – è proseguito con il praticantato e il superamento dell'esame di abilitazione ed è stato quindi contraddistinto da eventuali passaggi attraverso esperienze di studio diverse, fino ad approdare alla condizione di esercizio dichiarata al momento dell'indagine. Questa traiettoria di carriera, che i dati ci consentono di ancorare al *tempo biografico*, va a intrecciarsi con altre tappe che segnano il passaggio alla vita adulta e delle quali si cercherà di tenere conto nel corso dell'analisi. Nell'ambito di questa ricostruzione si è cercato di portare alla luce le logiche e le motivazioni che hanno governato i singoli passaggi. I dati raccolti ci consentono, infatti, non solo di individuare i tempi e i modi che hanno ritmato queste traiettorie di accesso e consolidamento nella professione, ma aprono anche alla possibilità di esplorare una dimensione più immateriale, quella delle aspirazioni che le hanno motivate. Queste, costituite da una miscela di immaginazione e volontà possono essere considerate come orientamenti attivi verso l'avvenire, dei ponti che i soggetti costruiscono tra presente e futuro (Jedlowsky 2012). Nell'ambito della nostra analisi, esse entrano in gioco sia nel momento della scelta della carriera forense che nel prefigurare le opportunità che si prospettano nel corso del suo svilupparsi.

Prestare attenzione a questa dimensione ci impone di traslare la nostra analisi dal *tempo biografico* al *tempo storico*, quello che ha caratterizzato i contesti sociali all'interno dei quali sono nate e cresciute le diverse generazioni di avvocati. Le aspirazioni, infatti, nel loro implicare una capacità di proiettarsi nel futuro partendo dal presente, non sono mai semplicemente individuali, ma prendono forma in stretta connessione con la vita sociale. Nel contempo, queste possono considerarsi intrinsecamente collettive, nel senso che attingono e attualizzano un sottofondo di riferimenti più ampi

di idee su che cos'è la buona vita, la salute, la felicità o, nel nostro specifico caso, che cosa comporti e rappresenti svolgere la professione di avvocato.

Non è possibile aspirare a qualcosa in modo avulso da come l'avvenire è inteso socialmente: gli obiettivi cui appare sensato aspirare, il quadro temporale in cui le aspirazioni si situano, il sistema di previsioni collettive sul cui sfondo si dipana il progettato corso d'azione, dipendono dai contesti sociali e sono interiorizzati dagli attori come parametri che disegnano il solco entro il quale si collocano le aspirazioni soggettive (Leccardi 2012).

Lo sfondo sul quale, fino a vent'anni fa, gli avvocati hanno collocato le proprie aspirazioni (individuali e di gruppo) è stato plasmato, come per la società in generale, sull'idea di *progresso*, vale a dire sulla diffusa credenza che domani sarà migliore di oggi. Si è trattato di un orizzonte di senso entro cui certe aspirazioni erano socialmente plausibili ed erano legittimate dall'aspettativa che fosse la società tutta a muoversi in avanti verso un futuro migliore. Le aspirazioni personali, in un contesto dominato dall'idea di progresso, erano coerenti con progetti collettivi, il cui successo poteva essere fiduciosamente previsto. È in questo quadro che, per esempio, acquista senso un modello di carriera come quello dell'avvocato, che prevede un percorso di tirocinio prolungato e gratuito, che implica un differimento delle gratificazioni: si tratta di sacrifici sensati e accettabili fintanto che il futuro è visto come gravido di opportunità crescenti e concrete.

Oggi quell'idea pare in crisi. Il nuovo spirito del capitalismo sottrae alle persone – proprio nel momento in cui avrebbero, più che in passato, le capacità cognitive di prefigurarselo – la possibilità di partecipare alla configurazione del futuro. Nella società dell'incertezza si assiste a un faticoso intrecciarsi tra modi di anticipare il futuro e di vivere il presente (Leccardi 2009). Prima, il futuro si presentava come un vuoto da attraversare; ora che appare come uno spazio stretto e inaccessibile, le pratiche di addomesticamento dell'incertezza assumono nuova importanza. È per questo che le aspirazioni, nella post-modernità, sono soggette a continui adattamenti e si connotano per una capacità di adattarsi alle circostanze in contesti sempre meno governati dalla tradizione e sempre più poveri di opportunità per tutti (Borghi 2012).

Come ricorda Robert Castels (1995) la grande trasformazione incide profondamente anche sul modo in cui possiamo rappresentarci l'avvenire e avere presa su di esso. A questa difficoltà, come evidenzia in modo emblematico uno degli intervistati, non sfuggono oggi nemmeno gli avvocati:

[le prospettive] sono incerte; nel senso, non tanto perché non mi piaccia. Cioè, se potessi scegliere, sceglierei di fare l'avvocato tutta la vita. Considerando che non tutte le variabili sono governabili da me, non so se farò l'avvocato per tutta la vita. [A13]

Non sono tuttavia le sole rappresentazioni sociali del futuro che condizionano la capacità di aspirare. Alla base esiste la concreta riduzione delle opportunità. Ciò pone chi studia i percorsi di accesso alla professione di

fronte alla necessità di considerare le condizioni sociali in cui le aspirazioni si formano e si esprimono; l'analisi non può privarsi di uno sguardo alla dimensione materiale e quotidiana della vita delle persone, ai vincoli normativi, alle risorse e alle possibilità loro offerte di prefigurarsi il futuro.

Oggi, c'è una situazione diversa nel mercato del lavoro: ci saranno sì e no mille posti in Italia di 'prima scelta' (magistratura, notariato, ecc.). [...] Per il resto, la professione è una 'seconda scelta', anche perché non si assume più nel pubblico e il settore privato non rappresenta più un'opzione praticabile. [FG02]

Come già ricordava Schizzerotto (2002: 19) oltre un decennio fa, «i trentenni e i ventenni di oggi costituiscono le prime due generazioni del XX secolo a non essere in grado di migliorare le proprie prospettive di vita rispetto a quelle delle generazioni dalle quali discendono». Sono proprio quei ventenni e quei trentenni di allora che rappresentano la componente più significativa del nostro campione. Si tratta di avvocati che oggi hanno tra i 45 e i 55 anni e che nell'ambito del loro percorso di affermazione professionale si sono dovuti confrontare, almeno in parte, con la necessità di ridefinire 'in corsa' le proprie aspirazioni (Mandich 2012). A questa generazione se ne sono aggiunte altre, più giovani, arrivate all'avvocatura con un quadro di aspettative plasmate all'interno di una società nella quale non solo l'aumento del numero dei legali e le crescenti difficoltà economiche dei clienti hanno portato a una diminuzione delle opportunità, ma dove anche il quadro del possibile e dell'immaginabile si è profondamente ristretto. Sono numerose le testimonianze raccolte nel corso dei focus group che insistono su questo punto:

forse, per molti è stata una scelta alternativa rispetto ad altri percorsi professionali, [...] perché imprese bancarie, imprese assicurative e pubblica amministrazione non permettono più la collocazione dei laureati in giurisprudenza. [FG04]

Credo che a tutti noi sia capitato di frequentare giurisprudenza e avere amici che mai avrebbero voluto fare gli avvocati e che si ritrovano a distanza di anni in tribunale. [FG04]

Non va, inoltre, dimenticato che le aspirazioni si formano nei processi di socializzazione e hanno, dunque, una certa dose di rigidità: sono segnate dalle esperienze delle generazioni precedenti più che dal presente. In questa prospettiva, le aspirazioni rimandano ai processi di socializzazione e hanno, dunque, una certa dose di rigidità: sono segnate dalle esperienze delle generazioni precedenti più che dal presente. Nel caso della professione legale, l'esperienza che giunge dal passato è che fare l'avvocato, pure a fronte di indubbie barriere d'ingresso, possa rappresentare una scelta che offre delle certezze e apre delle opportunità in termini di

reddito, di promozione e di prestigio sociale, di valorizzazione dell'investimento formativo fatto:

sì, diciamo che mi sono laureato in giurisprudenza... volevo occuparmi professionalmente di diritto. Ero incerto tra la carriera in magistratura e la carriera in avvocatura; tra le due opzioni ho preferito scegliere una strada che potesse darmi minore incertezza sul futuro. [A21]

Un ulteriore fattore da considerare è il profondo cambiamento in termini di origine sociale avvenuto all'interno dell'avvocatura. Com'è stato ampiamente ricordato, anche in questo volume, oggi più che in passato i professionisti hanno una provenienza più differenziata, e la componente dei legali 'figli di nessuno', come hanno sottolineato anche i nostri intervistati, è cresciuta. Questo non determina conseguenze soltanto sul piano della disponibilità di risorse materiali, culturali e relazionali, ma riverbera inevitabilmente anche sulla capacità di definire le proprie aspirazioni professionali. Per Appadurai (2004), la capacità di nutrire aspirazioni è infatti connessa alla disponibilità di capitale materiale, culturale e relazionale di cui ciascuno dispone. Come ricorda anche Bourdieu, per tramite delle disposizioni dell'*habitus*¹ le speranze tendono universalmente ad adeguarsi alle opportunità, orientando la percezione e la valutazione delle possibilità inscritte nella situazione presente. La difficoltà di guardare al futuro sarebbe così data dalla mancanza di quella base minima di possibilità oggettive che è necessaria perché si realizzi una qualche forma di anticipazione pratica (Mandich 2012). Per gli individui meno privilegiati sarebbe la mancanza di consuetudine nell'uso di questa capacità (dovuta al fatto che la loro situazione non consente di sperimentare futuri alternativi) che porta ad avere un orizzonte di aspirazione più fragile e precario. Chi si trova in situazioni privilegiate, invece, ha un'esperienza più ricca e complessa della relazione mezzi/fini e maggiori possibilità di vedere all'opera il nesso tra aspirazioni e risultati. Se le differenze sociali di partenza influiscono sulla capacità di definire aspirazioni professionali verosimili (tanto per eccesso che per difetto), il contesto delle opportunità determina oggi, e per tutti, una diversa possibilità che queste hanno di realizzarsi compiutamente.

Nello scarto che viene a determinarsi tra mete culturali e disponibilità di mezzi istituzionalizzati volti a conseguirle (Merton 1955) è possibile che aumenti per taluni dei più giovani, e non solo tra di essi, la tentazione di ricorrere a mezzi impropri per realizzare aspirazioni che con mezzi leciti appaiono fuori portata. È questo che viene denunciato con forza dai

¹ Le disposizioni dell'*habitus* si formano attraverso l'esposizione continua a condizioni e condizionamenti, e costituiscono una internalizzazione dei vincoli e delle possibilità esteriori. Per questo, sono condivise da persone che hanno esperienze simili.

partecipanti ai focus group quando parlano di un *imbarbarimento della professione*, incarnato emblematicamente da colleghi che si pongono al di là delle norme deontologiche, che sostituiscono lo studio con il cellulare e il trolley, che attuano una concorrenza sleale proponendosi a prezzi stracciati tramite Groupon, che arrivano a candidarsi per incarichi che non sono in grado di onorare. L'elenco potrebbe continuare.

In questa sede, cercheremo di verificare se e in che misura tale lettura corrisponda alla realtà che emerge dai dati raccolti nel corso dell'indagine con questionario.

Ciò che ci interessa sottolineare con forza è, tuttavia, come il venir meno dell'idea di progresso si porti dietro la convinzione, emblematicamente espressa dalle osservazioni riportate sopra, che i benefici che potranno crearsi, in questo caso dall'esercizio della professione, non verranno necessariamente meno, ma saranno meno equamente distribuiti. Nel momento in cui cade la certezza che esista una qualche forma di equità distributiva, si ingenera una forma di risentimento sociale (Tomelleri 2004) che modifica radicalmente il quadro delle aspirazioni:

non si aspira più a qualcosa cui tutti, in linea di principio, possono aspirare senza che la soddisfazione degli uni neghi quella degli altri: si aspira a conseguire o almeno a mantenere certe posizioni che possono essere acquisite o mantenute solo a scapito dei concorrenti. (Jedlowski 2012: p. 36)

I dati che analizzeremo in questo capitolo consentono di mettere in evidenza alcune differenze che riguardano tanto le motivazioni che stanno alla base della scelta di fare l'avvocato che dei percorsi di accesso alla professione. La frattura generazionale che sembra essersi verificata all'interno dell'avvocatura, e che è stata denunciata ad alta voce dai nostri interlocutori, ci pare abbia a che fare tanto con la riduzione oggettiva delle opportunità che con la diversa possibilità di definire le aspirazioni in un contesto sempre più caratterizzato da un clima di risentimento sociale che rischia di incidere su quella dimensione morale che rappresenta il fondamento di ogni comunità professionale. Venendo meno la compensazione simbolica per le attese individuali temporaneamente inappagate, o appagate in modo diverso rispetto alle aspettative con le quali si è iniziata la carriera, si apre infatti lo spazio per una privatizzazione del futuro che può favorire, a sua volta, il sorgere – e ciò non solo tra le generazioni più giovani – di mentalità «opportunistiche e predatorie» (Bodei 2010: p. 23).

2. Verso la professione: tappe, aspirazioni, motivazioni

Quando si sono iscritti alla facoltà di giurisprudenza, iniziando così il proprio percorso di accesso alla professione, gli avvocati coinvolti nella *survey* potevano contare su un background scolastico abbastanza differenziato. Come emerge dalla Tabella AC.35 (Appendice C), circa la metà

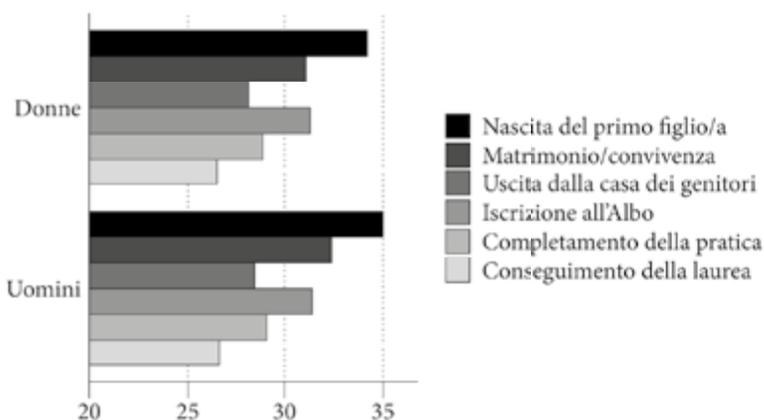
era in possesso della maturità classica (51,0%), il 30,9% di quella scientifica, il 5,6% di quella linguistica, artistica o psicopedagogica, mentre un restante 12,5% proveniva da istituti tecnici o professionali o istituti d'arte.

Questa caratterizzazione risente almeno in parte del genere, dell'età e dell'origine sociale. Gli uomini risultano sovrarappresentati tra i titolari di un diploma liceale (rispettivamente 52,4% classico e 34,5% scientifico) mentre sono le donne a possedere in misura relativamente maggiore la maturità tecnica (14%). Riguardo all'età, gli over 54 hanno più frequentemente svolto studi umanistici (60,2%), mentre è nella fascia d'età 35-44 anni che si riscontra la percentuale più elevata di diplomati presso Istituti tecnici (17,5%). Per quanto attiene, infine, all'origine sociale, il 72% di chi proviene da classi sociali più elevate ha compiuto studi classici, mentre è tra chi ha un'origine sociale più bassa che si riscontra la percentuale più alta di diplomi tecnici (21,2%).

Il percorso universitario si è chiuso con una valutazione media di 103,8, più elevata per le donne (104), per i titolari della maturità classica (105), per gli over 54 (105,2), per coloro che hanno un'origine sociale alta (105,6) e, infine, tra gli under trentacinquenni (105,9).

Come anticipato nell'introduzione al capitolo, i dati ci consentono di proiettare nel tempo biografico le diverse tappe di accesso alla professione – età al conseguimento della laurea, al termine della pratica, all'iscrizione all'Albo – e di integrarle con quelle attinenti alla sfera personale – età all'uscita dalla casa dei genitori, al matrimonio/convivenza, alla nascita del primo figlio/a – che consentono di definire la transizione alla vita adulta. La Figura 2.1 consente di confrontare come queste diverse tappe si posizionino nella traiettoria di vita di uomini e donne.

Figura 2.1. Età media (in anni) al raggiungimento di alcune tappe del percorso biografico e professionale, per genere (n variabile)



Riguardo alle tappe che caratterizzano il percorso professionale non emergono significative differenze, se non per quanto riguarda una lunghezza lievemente maggiore per le donne dell'intervallo medio che trascorre tra il completamento della pratica e l'iscrizione all'Albo (2,4 anni contro 2,2). Le donne tendono a far coincidere, intorno ai 31 anni, sia la transizione nella professione che quella nella vita di coppia, mentre gli uomini tendono ad aspettare di aver compiuto la prima (31,3) per passare poi, mediamente a un anno di distanza, alla seconda. Per entrambe le componenti di genere la nascita del primo figlio si colloca invece oltre i 34 anni, quindi dopo che c'è stata la possibilità di sperimentarsi sia nella sfera professionale che in quella di coppia.

Passando all'età, può essere utile distinguere tra due macro-classi: quella degli over 44 e degli under 45. Vediamo che i primi presentano percorsi lievemente più rapidi per quanto riguarda le tappe di accesso alla professione. Come emerge, un po' sorprendentemente², dalla Figura 2.2 (*infra*), i più giovani si laureano in modo anticipato (26,3 anni contro 27,1), finiscono più velocemente la pratica (28,6 anni contro 29,6) e, soprattutto, acquisiscono mediamente prima (30,9 contro 32,0), e più velocemente (dopo 2,3 anni contro 3,1) l'abilitazione all'esercizio della professione. Si tratta effettivamente di un dato che collima poco con la percezione emersa nel corso dei focus group e che va correttamente interpretato tenendo conto che nella classe degli over 44 è presente un'elevata deviazione standard, che sta a indicare la presenza di valori che si discostano molto dal valore medio. In effetti, è in questa classe che ritroviamo sia gli individui che presentano percorsi di inserimento nella carriera particolarmente precoci e rapidi sia avvocati che sono arrivati tardi e lentamente alla professione. Contrariamente a quanto sappiamo riguardo ai percorsi di transizione alla vita adulta delle nuove generazioni, cioè che si caratterizzano per un crescente ritardo rispetto all'acquisizione dell'autonomia familiare e residenziale, gli appartenenti alla classe d'età più giovane mostrano anche in questo caso una tendenza, seppur minima, ad anticipare le tappe rispetto alla generazione più anziana. In particolare, emerge una lieve anticipazione dell'età alla nascita del primo figlio/a (34,3 anni contro 35,0) e, soprattutto, quella del momento in cui si entra nella vita di coppia rispetto all'ingresso nella vita professionale.

È tuttavia l'origine sociale la variabile che, come emerge dalla Figura 2.3 (*infra*), più incide nel ritmare le tappe del percorso di vita, almeno per quanto riguarda l'ambito professionale. La contrapposizione appare particolarmente netta se confrontiamo gli appartenenti alle due macro-classi. In particolare, al peggioramento delle condizioni sociali di partenza si associa, infatti, un graduale e significativo allungamento dell'età per quanto riguarda il compimento di tutte le tappe che scandiscono l'ingresso nella

² Per avere un'idea del modo in cui i valori medi risentono della dispersione dei valori rilevati, v. Tabelle AC.12.1, AC.13.1, AC.36 e AC.41, Appendice C.

carriera: quella alla laurea passa da 26,0 a 27,1 anni; quella alla quale è terminata la pratica da 28,4 a 29,6 e, infine quella dell'iscrizione all'Albo da 30,4 a 32,1. Dunque, il ritardo iniziale dato dall'origine sociale più bassa non solo non si riduce, ma tende ad accumularsi con il procedere del percorso di inserimento nella professione. Questo non sembra tuttavia legarsi a un rallentamento rispetto alle tappe che segnano la vita familiare: da questo punto di vista le differenze tra gli appartenenti alle tre componenti sociali individuate sono praticamente nulle.

Figura 2.2. Età media (in anni) al raggiungimento di alcune tappe del percorso biografico e professionale, per classe d'età (n variabile)

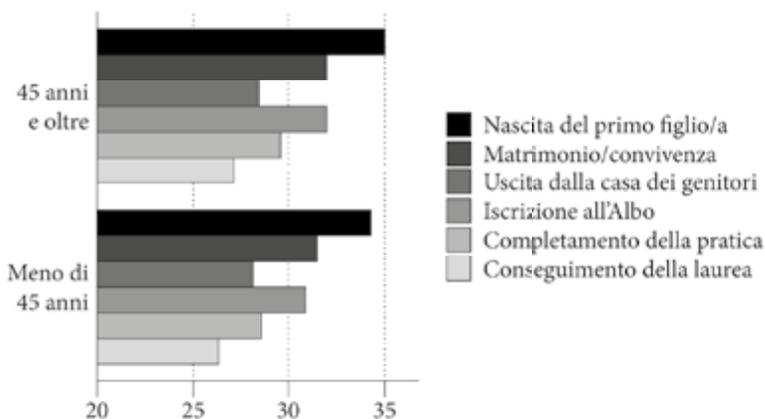
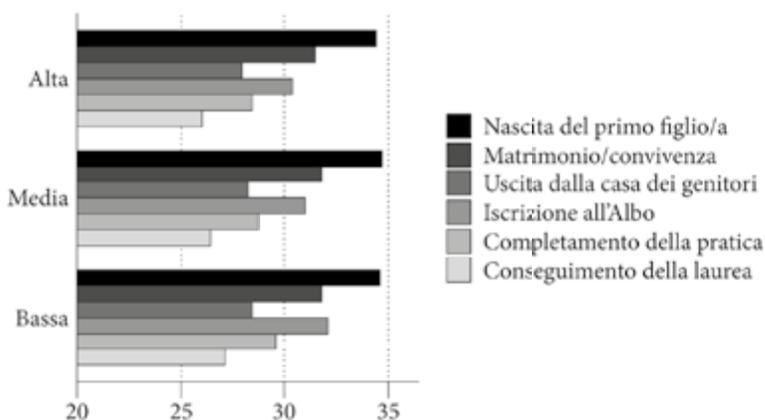


Figura 2.3. Età media (in anni) al raggiungimento di alcune tappe del percorso biografico e professionale, per origine sociale (n variabile)



Ricapitolando, possiamo dire che, malgrado i mutamenti che hanno interessato l'avvocatura e che hanno inciso, oltre che sul piano numerico anche su quello della composizione sociale e di genere, per quanto riguarda la scansione (a che età) e l'articolazione (a quale distanza) delle diverse tappe all'interno del *tempo biografico*, non sembrano emergere differenze significative, se non una lieve tendenza delle donne a cumulare un po' di ritardo al momento dell'inserimento nella professione, un'anticipazione dell'ingresso nella vita di coppia rispetto a quella professionale nel caso dei più giovani e, soprattutto, un ritardo riferibile all'origine sociale più bassa.

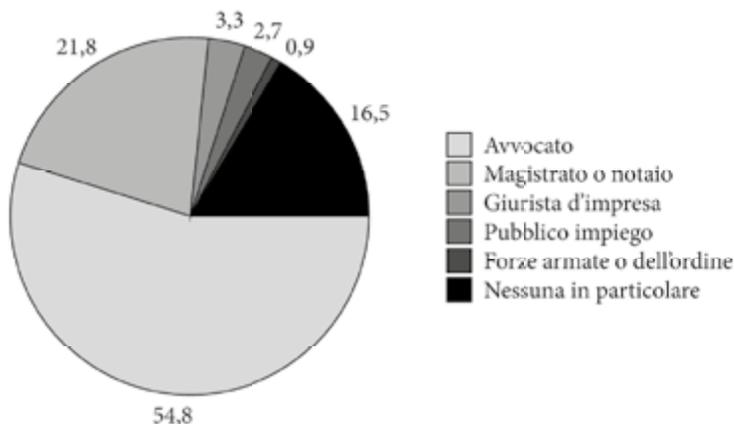
Passiamo adesso a considerare un ulteriore aspetto che riguarda le motivazioni e le aspettative sulla base delle quali è stata compiuta la scelta di iscriversi alla facoltà di giurisprudenza e, successivamente, quella di indirizzarsi verso la professione forense. In particolare, attraverso la lettura dei dati della *survey* cercheremo di trovare conferma all'idea, ampiamente dibattuta durante i focus group, che tra le motivazioni che spingono oggi i più giovani verso l'avvocatura si stia erodendo la componente vocazionale. In altri termini cercheremo di verificare se, come hanno denunciato molti dei nostri intervistati, sia oggi più frequente scegliere di fare l'avvocato per ripiego piuttosto che sulla spinta di una reale aspirazione. Che la professione sia diventata il «*refugium peccatorum*» [FG04] costituisce, infatti, una delle tesi più fortemente sostenute dai nostri intervistati.

Se guardiamo all'aspirazione professionale che ha spinto i rispondenti al questionario a iscriversi a giurisprudenza (v. Figura 2.4), emerge infatti che poco più della metà (54,8%) di chi, oggi, esercita la professione aveva in mente di fare l'avvocato al momento della scelta della facoltà universitaria. Una quota più bassa, ma comunque rilevante, aveva come prima opzione quella della carriera notarile o nella magistratura (21,8%), mentre la percentuale di coloro che desideravano svolgere altre professioni risulta decisamente minoritaria. In questo ultimo caso, si tratta complessivamente di meno del 7% del totale, di cui il 3,3% dichiara di aver ambito a diventare giurista d'impresa, il 2,7% a trovare un impiego pubblico e lo 0,9% a entrare nelle forze armate o nelle forze dell'ordine. Il dato che va certamente sottolineato è come esista una componente non piccola (16,5%) costituita da persone che non erano mosse da nessuna particolare aspirazione. È questo un dato che traspare in modo forte anche dalle interviste e che riguarda, indipendentemente, professionisti giovani e meno giovani, affermati e non:

diciamo per caso, perché io ho fatto il liceo scientifico e poi avevo amici che facevano tutti ingegneria. A quel punto ho deciso di fare qualcosa di differente e ho fatto legge. [A18]

La scelta è stata fatta su giurisprudenza, inizialmente non per fare l'avvocato. [A03]

Figura 2.4. Prospettive occupazionali in base alle quali si è scelto il percorso universitario (% , n = 964)



Il dato, per quanto netto, non è tuttavia equamente distribuito tra le diverse componenti coinvolte nell'indagine.

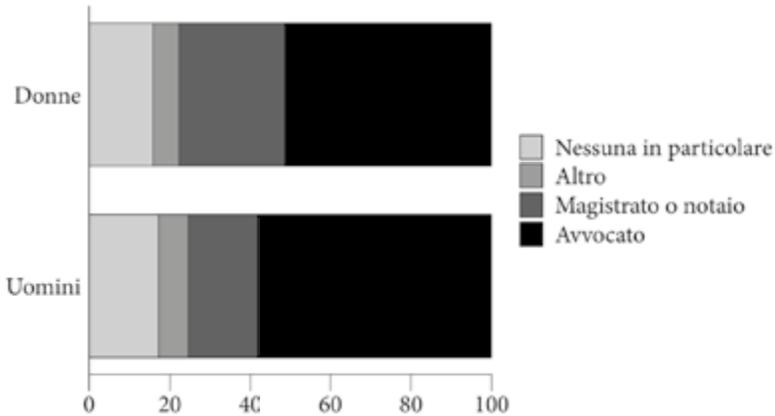
Per quanto attiene al genere (v. Figura 2.5, *infra*), va rilevata per esempio una percentuale significativamente più elevata di donne che aspiravano a diventare magistrato o notaio (26,4%) rispetto agli uomini, per cui questa modalità di risposta si ferma al 17,2%. La preferenza delle donne per la magistratura è un fenomeno noto, approfondito in un numero crescente di contributi (Di Nicola 2012), che è stato interpretato alla luce del maggiore interesse che le donne avrebbero per il tema della conciliazione tra sfera familiare e sfera lavorativa, che la carriera pubblica potrebbe favorire. Resta inoltre valida l'ipotesi che a motivare le donne verso questo ambito sia la rappresentazione della libera professione come un contesto in cui le donne, soprattutto quelle che intendono investire anche nella sfera familiare, avranno più difficoltà ad affermarsi. A ciò si aggiunge il fatto che, come è emerso da numerose testimonianze raccolte e come vedremo meglio in altre parti del volume, quello forense resta, nonostante il bilanciamento delle componenti di genere, un mondo fortemente connotato da fenomeni di discriminazione sperimentati tanto nelle relazioni con i colleghi che in quelle con i clienti e gli stessi giudici (Le Feuvre 1999).

Non si può inoltre non tenere conto di quanto per alcune generazioni, tanto di uomini che di donne, abbia pesato la stagione di Mani Pulite³ nel contribuire a definire delle aspirazioni verso la magistratura supportate dalla presenza di figure, anche femminili, che hanno avuto un grande salto mediatico nel corso di quegli anni.

³ «Erano gli anni in cui giurisprudenza andava molto di moda, perché erano gli anni di Mani Pulite» [A01].

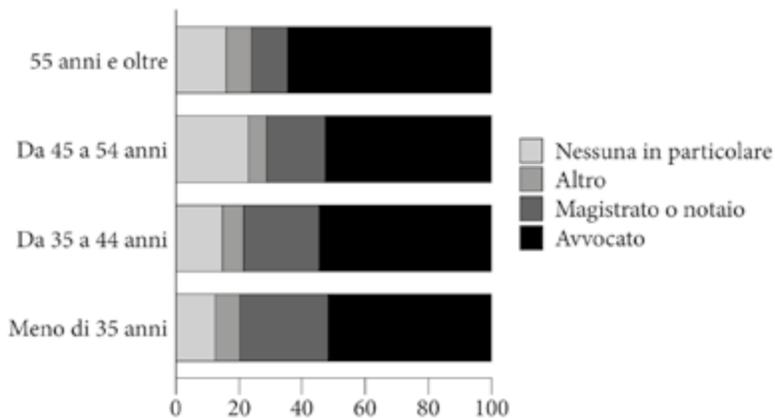
In realtà, il mio obiettivo non era quello di fare l'avvocato, bensì il magistrato. [...] Dalla terza media volevo fare il magistrato. [A05]

Figura 2.5. Prospettive occupazionali in base alle quali si è scelto il percorso universitario, per genere (% , n = 964)



Riguardo alla dimensione anagrafica (v. Figura 2.6), è possibile individuare una polarizzazione che contrappone da un lato i professionisti senior (55 anni e oltre) e dall'altro i giovanissimi (meno di 35 anni).

Figura 2.6. Prospettive occupazionali in base alle quali ci si è scelto il percorso universitario, per classe d'età (% , n = 964)



Tra i primi, la percentuale di coloro che avevano come obiettivo iniziale l'avvocatura è di 10 punti percentuali più elevata della media (64,6%),

mentre l'interesse nei confronti della magistratura o della carriera notarile resta limitata (11,5%) così come, d'altra parte, anche le altre opzioni individuate. Tra i più giovani si assiste invece, da un lato, a una diminuzione della propensione verso la libera professione (51,7%), cui corrisponde una componente più elevata di coloro che guardavano in modo privilegiato alla possibilità di fare il magistrato o il notaio (28,1%).

Le evidenze empiriche sembrano confermare la percezione, diffusa tra i partecipanti ai focus group, che oggi più che in passato l'avvocatura costituisca per i giovani una seconda scelta: la componente vocazionale tende, in effetti, a ridursi in modo significativo al diminuire dell'età. Si può però segnalare che se i giovani sono meno orientati alla professione forense, non per questo si presentano come demotivati o confusi: la componente di chi si è iscritto all'università senza avere nessuna particolare motivazione resta sostanzialmente costante (tra il 6% e l'8%) al variare dell'età.

Non si tratta dunque di generazioni prive di aspirazioni, ma semmai di generazioni che più di quanto non avvenisse in passato sono animate da aspirazioni 'aspecifiche'. Quel clima di crescente incertezza, che è stato ricordato in apertura del capitolo e nel quale i più giovani sono nati e cresciuti, porta inevitabilmente a considerare più desiderabile la stabilità garantita da un impiego di alto profilo nella funzione pubblica piuttosto che le incognite che accompagnano l'esercizio della libera professione. A definire questo orientamento contribuisce senz'altro, per le ragioni che sono state spiegate precedentemente, anche la forte presenza delle donne tra le leve più giovani. Nell'interpretare questo dato non vanno tuttavia omesse due considerazioni. Da un lato, per alcuni degli under trentacinquenni quella della magistratura può costituire un'opzione ancora aperta (perché hanno già tentato o si stanno preparando a provare l'esame) e, dunque, una motivazione che mantiene intatta la sua forza all'interno di un orizzonte futuro:

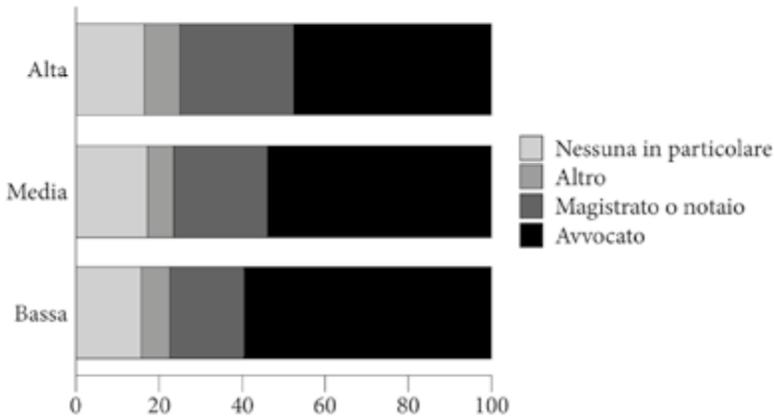
per ora, sì, poi quando s'arriva a 36 anni e siamo ancora a livelli di inizio attività, magari ci si guarda intorno. Tenterò il concorso in magistratura a quel punto, ecco... [A09]

Dall'altro, i più anziani, guardando retrospettivamente il proprio percorso, possono essere portati a restituirgli coerenza proiettando così sul passato delle motivazioni che si sono, in realtà, sedimentate nel tempo.

Come abbiamo detto in apertura, le aspirazioni tendono, almeno in qualche misura, ad adattarsi alle opportunità che vengono percepite come alla propria portata. In questa prospettiva è interessante notare come la dimensione motivazionale si declini in base all'origine sociale. La capacità di nutrire aspirazioni è diversamente distribuita sul piano sociale. Nutrire aspirazioni consiste nel saper navigare nel tempo (immagino ora, per dopo, sulla base del passato): ci vogliono conoscenze, informazioni, relazioni ed esperienze per saperlo fare. Chi ne è povero è povero anche della capacità di aspirare. Chi è più in alto nelle gerarchie sociali ha mag-

giori risorse e migliori capacità di valutare il ventaglio delle aspirazioni possibili e le vie per realizzarle. La Figura 2.7 mostra chiaramente come i più orientati alla professione legale siano coloro che hanno un'origine sociale bassa (59,6%), mentre chi proviene da una famiglia di classe elevata lo è in misura decisamente minore (47,5%); tra questi ultimi, è invece relativamente più consistente rispetto a chi ha origini più modeste la quota di coloro che aspiravano alla magistratura (27,5% contro 17,9%). Il dato può apparire per certi versi controintuitivo: da un lato, dovrebbe essere chi detiene meno risorse materiali, culturali e simboliche ad aspirare con più forza ad acquisire una posizione stabile e sicura; dall'altro, sono i soggetti più dotati di queste stesse risorse ad avere le migliori chances di affermarsi nell'ambito della libera professione.

Figura 2.7. Prospettive occupazionali in base alle quali si è scelto il percorso universitario, per origine sociale (% , n = 964)



Se riprendiamo quanto detto in precedenza, possiamo tuttavia ipotizzare che a coloro che provengono da famiglie socialmente meno elevate manchi quella base minima di possibilità oggettive necessaria perché si realizzi una qualche forma di anticipazione pratica del futuro: in questa logica, la libera professione potrebbe essere idealizzata sia rispetto alle possibilità di promozione sociale che offre, sia riguardo alle opportunità di acquisire in tempi relativamente più brevi una qualche forma di indipendenza economica. A questo proposito va citata, tra le altre, una delle testimonianze emerse nel corso di un'intervista realizzata con un avvocato di origine sociale modesta che motiva la scelta di abbandonare l'idea della magistratura a favore della professione forense:

diciamo che mi sono laureato in giurisprudenza perché volevo occuparmi professionalmente di diritto. Ero incerto tra la carriera in magistratura e la carriera in avvocatura. Scartavo le altre opzioni. Di-

ciamo che c'è una motivazione più, come dire, ideale e una più concreta: la motivazione più ideale sicuramente è stata quella di seguire una professione che comunque ritenevo affine alle mie inclinazioni; quella più concreta, tra le due opzioni ho preferito scegliere una strada che potesse darmi minore incertezza sul futuro, atteso che se uno dovesse affrontare il concorso in magistratura dovrebbe dedicare un tempo più o meno lungo allo studio, dovrebbe attendere i risultati incerti del concorso e quindi, insomma, passare un periodo post-laurea più o meno lungo di sospensione, ecco. Mentre, nel mio caso, mi piaceva comunque iniziare a essere indipendente economicamente. [A21]

Come abbiamo visto, solo la metà circa dei professionisti si è avvicinata allo studio del diritto nella prospettiva di diventare avvocato e questa componente è ulteriormente diminuita nel corso del tempo. Il fatto che, come è stato ricordato, «molti scelgono giurisprudenza non per vocazione» [FG02], non comporta necessariamente, come invece sembrano presupporre molti dei nostri interlocutori, un atteggiamento demotivato e strumentale nei confronti dell'esercizio della professione. In particolare, non va sottovalutato il ruolo che il percorso formativo può avere avuto rispetto allo svilupparsi di una motivazione che non esisteva, o che c'era in modo solo larvato, al momento della scelta del percorso di studio.

Da questo punto di vista, sono numerose le testimonianze di avvocati, anche professionalmente molto affermati, così come di praticanti, che raccontano come una scelta universitaria fatta in modo causale si sia trasformata in un interesse forte per il diritto e per la sua pratica:

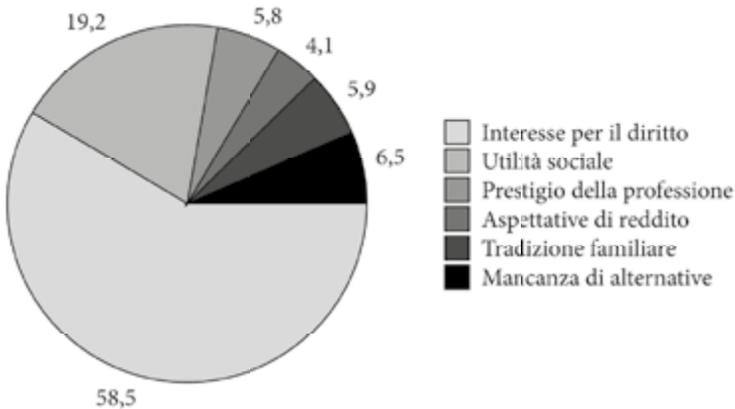
la scelta della facoltà di giurisprudenza è stata abbastanza casuale [...]. Nel corso dell'università, devo dire, mi sono appassionata e la scelta della professione è stata per fare una libera professione, nel senso di non avere un lavoro dipendente. [A02]

E questa scelta casuale senza traccia di vocazione la rifarei mille e mille volte, perché la facoltà mi è piaciuta tantissimo sin da subito, i corsi, le materie, gli esami e i professori mi hanno entusiasmato e appassionato. [P02]

Andiamo a questo punto a esaminare in dettaglio quali siano state le motivazioni che hanno spinto gli intervistati a intraprendere la carriera legale. Come emerge dalla Figura 2.8, quella largamente prevalente è costituita dall'interesse per la pratica del diritto (58,5%), seguita dalla possibilità di fare qualcosa di utile per gli altri (19,2%). Le restanti risposte si distribuiscono in modo pressoché equilibrato tra le altre modalità di risposta: la prosecuzione di una tradizione familiare (5,9%); il prestigio della professione (5,8%); le aspettative di reddito (4,1%); mentre è pari al 6,5% la quota di coloro che hanno optato per l'avvocatura per mancanza di alternative. I dati stentano, dunque, a evidenziare la presenza di quell'at-

teggiamento opportunistico e strumentale che, invece, è stato sottolineato più volte dai rappresentanti delle associazioni forensi.

Figura 2.8. Motivazioni che hanno spinto a intraprendere la professione di avvocato (% , n = 964)

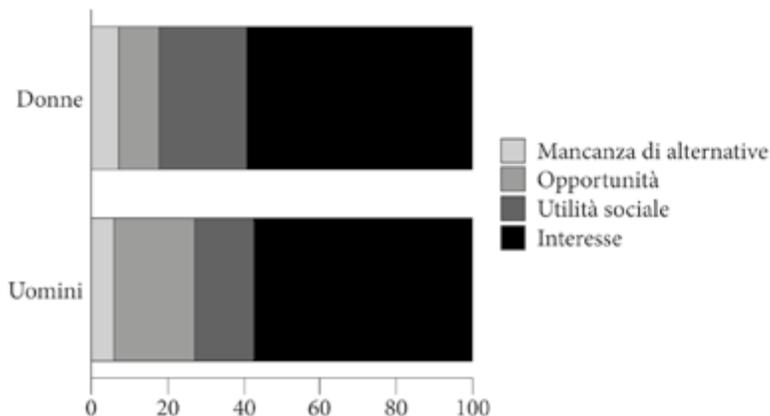


Procedendo a una riaggregazione delle modalità che hanno riportato le frequenze più basse all'interno di una macro-categoria «opportunità» (di reddito, sociali, occupazionali o legate alla possibilità di proseguire una 'dinastia' di avvocati), è possibile verificare come le motivazioni si distinguono in base alle variabili genere, età e origine sociale, fin qui considerate.

Riguardo alla prima dimensione, la Figura 2.9 (*infra*) consente di mettere in evidenza un primo aspetto che richiama quanto già evidenziato dalla letteratura che si è interessata di approfondire le attitudini di genere rispetto alla scelta professionale. Le donne, infatti, tendono ad attribuire una maggiore importanza alla dimensione espressiva («interesse», 59,4% contro 57,5 per gli uomini) e ideale («utilità sociale», 22,9% contro 15,5%), mentre gli uomini sono più attenti a quelle opportunità di affermazione economica e sociale offerte dalla professione (21,1% contro 10,5% delle colleghe donne).

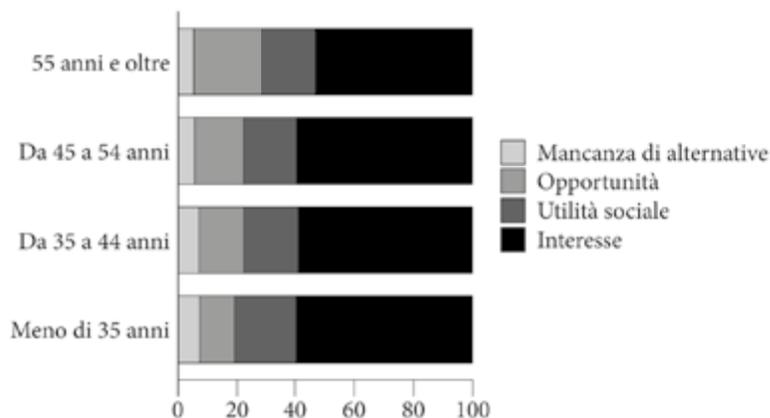
La valutazione che si può fare, considerando questo dato alla luce delle maggiori difficoltà che incontrano le avvocatesse a ottenere significativi vantaggi economici dall'esercizio della professione, è che i percorsi di accesso all'avvocatura siano caratterizzati da uno spiccato realismo: l'illusione del guadagno facile o del prestigio sociale a portata di mano non trova molto spazio nelle aspettative degli intervistati. Anche dei più giovani. Anzi, è proprio questa componente, che appare come la più penalizzata in termini di vantaggi materiali e sociali acquisibili dall'esercizio della professione, a puntare più su motivazioni ideali ed espressive che non su quelle strumentali.

Figura 2.9. Motivazioni che hanno spinto a intraprendere la professione di avvocato, per genere (% , n = 964)



Questo aspetto emerge molto chiaramente dalla Figura 2.10, che evidenzia come motivazioni legate al reddito, al prestigio sociale e, soprattutto, alla possibilità di proseguire una tradizione familiare, siano maggiormente diffuse tra gli avvocati appartenenti alla classe d'età più avanzata (23,0% contro 11,8% degli under 35). Al contrario, è tra i più giovani che sono più diffuse motivazioni legate all'utilità sociale della professione (21,3% contro 18,6).

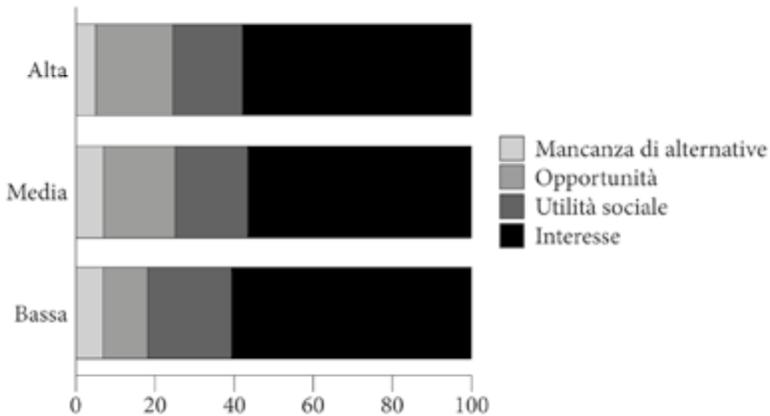
Figura 2.10. Motivazioni che hanno spinto a intraprendere la professione di avvocato, per classe d'età (% , n = 964)



Se tralasciamo l'idea che i giovani siano 'ontologicamente' più idealisti, possiamo mettere questo dato in relazione con il settore legale di attività prevalente: l'utilità sociale viene indicata come motivazione prevalente più dagli avvocati penalisti (20,0%) che non dalla media dei loro colleghi (15,5%), ed è all'interno di questa specializzazione che ritroviamo anche un profilo anagrafico tendenzialmente più basso. Per quanto si tratti di una percentuale abbastanza contenuta (7,3%), è da rilevare come la mancanza di alternative incida relativamente più sulle nuove leve rispetto alle più anziane (5,3%).

Venendo, infine, all'origine sociale (Figura 2.11), è possibile evidenziare come chi appartiene alla classe più bassa tenda a esprimere motivazioni che enfatizzano la dimensione dell'interesse (60,7%) e dell'utilità (21,2%), mentre al crescere dell'origine sociale aumenta l'attenzione agli aspetti strumentali (che passa dall'11,2% al 18,1% e raggiunge il 19,5% nella classe superiore).

Figura 2.11. Motivazioni che hanno spinto a intraprendere la professione di avvocato, per origine sociale (% , n = 964)



Dal momento che il profilo sociale risente del genere e dell'età, valgono qui alcune delle valutazioni formulate in precedenza. Può essere semmai aggiunto che, mentre coloro che vantano un'origine sociale più elevata sembrano vedere nella professione un fattore che conferma ed eventualmente rafforza l'appartenenza di classe, chi proviene da strati socialmente meno privilegiati stenta a cogliere in questo lavoro opportunità per realizzare un percorso di mobilità sociale. È, questo, un aspetto che sarà ripreso in modo più approfondito nei capitoli successivi.

Tornando ai dati analizzati in questo paragrafo, l'idea di una deriva vocazionale sembra essere solo parzialmente confermata, così come non sembra trovare riscontro l'altra tesi, che vuole i giovani scegliere questo

percorso alla luce di una dissonanza cognitiva tra le aspettative di reddito – e di prestigio sociale – e le reali opportunità offerte, oggi, dal mercato dei servizi legali.

I dati confermano dunque quelle voci – poche, a dire il vero – che, nell'ambito dei focus group, si sono levate per sottolineare come non si stia assistendo a una 'deriva generazionale', quanto piuttosto a «una decadenza figlia del numero e di norme che non sono più a garanzia della funzione» [FG01].

Ciò che, invece, emerge chiaramente nel confronto tra le diverse generazioni di professionisti è il venir meno di una motivazione legata alla volontà/opportunità di proseguire una tradizione familiare. Sarebbe dunque confermata, anche sotto questo punto di vista, l'idea che una delle più importanti trasformazioni che interessano l'avvocatura, oggi, abbia a che fare con il mutamento del profilo sociale dei nuovi professionisti. Si tratta di un tema che sarà ripreso e sviluppato in altre parti del volume. Può, tuttavia, essere ipotizzato in questa sede che percezioni diverse riguardo alla 'redditività' (economica e sociale) della professione debbano essere messe in relazione con le diverse modalità con le quali questa viene praticata. Queste modalità – che attengono allo studio dove si va e alle condizioni che qui vengono pattuite, alle possibilità di inserirsi in un determinato contesto organizzativo, di esercitare in una parte o in un'altra della città, ecc. – tendono, come avremo modo di vedere in seguito, a distinguersi in base all'origine sociale. In questa prospettiva, l'esercizio della professione sembra più in grado di riprodurre le diseguaglianze di partenza di quanto non sia capace di favorire percorsi di mobilità sociale di tipo ascendente come nel passato.

3. *L'accesso alla professione: fenomenologia della pratica legale*

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, l'esperienza universitaria può avere un ruolo determinante nel definire le aspirazioni dei giovani, motivandoli alla carriera forense. Ciò risulta ancora più vero per quanto riguarda la pratica legale. Dalle testimonianze raccolte tra i nostri interlocutori è emerso come l'esperienza del praticantato sia vista da tutti come una tappa fondamentale nel definire il set di risorse (materiali, simboliche, relazionali e cognitive) che il nuovo avvocato avrà a disposizione per iniziare il proprio percorso di autonomia:

a mio avviso, la tipologia di studio che si frequenta nei primi cinque o dieci anni condiziona tutta l'esperienza successiva, perché si acquisisce il metodo di lavoro che ti porti dietro. [FG02]

La pratica costituisce, come emerge anche dal brano sopra riportato, un momento chiave nel percorso di socializzazione alla professione, dove

viene offerta non solo la possibilità di imparare 'a fare', ma anche di finalizzare meglio il proprio percorso di carriera⁴.

Alla fine dell'università sono stata un po' incerta sul da farsi, cioè non sono partita con l'idea di fare l'avvocato perché lo volevo fare a tutti i costi, [...] mi sono guardata un po' intorno, poi però ho cominciato a fare pratica, mi sono appassionata. [A01]

Questa esperienza insiste quasi sempre su una motivazione preesistente:

è vero che ha trovato uno studio che gli ha dato fiducia, l'ha gratificato e l'ha confermato in questa scelta, ma a monte c'era la sua di scelta. [FG02]

In alcuni casi, tuttavia, può essere proprio quello della pratica il momento in cui, superando un'incertezza iniziale, si consolida l'aspirazione a diventare avvocato. È quanto emerge emblematicamente da due testimonianze:

questi studi, va bene, li avevo fatti, ma non che fossero proprio la mia aspirazione; poi, ho iniziato a lavorare facendo pratica. [...] Ho avuto la fortuna di fare pratica da un'avvocata bravissima, cui io sarò sempre grata, perché era brava a livello professionale e anche a livello umano; mi ha trasmesso il suo entusiasmo. Io sono una delle poche avvocatessse ancora entusiaste della professione e lei era entusiasta della professione. E, niente, ho fatto pratica da lei; lei faceva diritto di famiglia, io anche, lì. [...] Non è che io possa dire che ho sempre voluto occuparmi di diritto della famiglia; forse, se fossi finita in uno studio di penalisti, mi sarei appassionata al penale. [A23]

Mi trovai un po' mio malgrado, insomma, in questa situazione, per cui iniziai a fare pratica. Andò tutto bene, mi piacque anche fare pratica da avvocato [...] e, quindi, feci l'esame. Andò tutto bene e continuai. Questo è stato il mio inizio, un po' casuale. Però, poi, diciamo, mi è piaciuto mentre lo facevo. [A17]

La pratica può peraltro rappresentare un 'bagno di realtà', che porta non tanto a consolidare, quanto a disilludere le aspettative. È questo un tratto emerso in modo significativo dalle interviste con giovani praticanti:

⁴ Va rilevato come sia vero anche il contrario. Come emerge dalle testimonianze di alcuni praticanti, è proprio il modo deludente con cui si configura questa esperienza a indurre a modificare le aspirazioni iniziali: «devo essere sincera nel dire che nemmeno questa esperienza mi appaga pienamente; ci sono giornate in cui mi sembra inutile stare in studio, poiché non ho niente da fare. Questa consapevolezza mi ha portata a iniziare un tirocinio parallelo presso il Tribunale di Firenze; affianco un giudice della sezione civile. Per ora, sono contenta della scelta. Queste esperienze hanno fatto in parte crollare la mia convinzione di diventare avvocato» [P08].

si esce dall'università, che è uno dei periodi più belli della vita, fatto anche di sacrifici, e si entra in un mondo strano, a tratti contorto, che è quello giudiziario, dove non sei ancora nessuno e non sei in grado di capire a fondo tutti i meccanismi. E durante questo periodo, vuoi per le condizioni di lavoro vuoi per la presa di coscienza di quello che ti aspetterà un giorno, si perde un po' la carica iniziale. [P07]

Riferendosi a questa esperienza, alcuni degli intervistati sottolineano la 'fortuna' avuta nell'incontrare un maestro che ha insegnato loro la professione e li ha motivati verso la carriera⁵. Una fortuna che, stando a molte delle opinioni emerse nel corso dei focus group, sarebbe oggi ancora più rara che in passato: la scarsità di maestri, l'indisponibilità a insegnare così come a imparare, la sperequazione numerica tra le nuove leve e i professionisti affermati, la crescente necessità di ottimizzare i tempi e massimizzare i guadagni che interesserebbe sia i debuttanti che gli avvocati più anziani, sono tutti aspetti emersi in modo ricorrente nelle interlocuzioni avute con i rappresentanti delle associazioni forensi, che renderebbero sempre più rara l'opportunità di fare una buona pratica.

Nel corso dei focus group è stato sottolineato, per esempio, come tra i praticanti vi sia un'esigenza sempre più diffusa di coniugare la pratica con esperienze lavorative diverse, che consentano di provvedere al proprio mantenimento⁶. Si tratta di un dato parzialmente confermato dalle interviste fatte con alcuni praticanti. Come emerge dalla Tabella AC.39 (Appendice C), gli avvocati che hanno dichiarato di aver lavorato spesso o molto spesso durante la pratica sono solo il 14,3%, mentre un ulteriore 14,4%, lo ha fatto solo saltuariamente: il 58,2%, invece, afferma di non aver avuto alcuna esperienza lavorativa. Le ragioni prevalenti che hanno

⁵ «Sono stata fortunata», ricorda un'intervistata, «a trovare un'avvocata che mi ha dato spazio, che mi ha dato entusiasmo e che mi ha insegnato bene» [A23].

⁶ Questo risulta particolarmente vero per coloro che hanno un'origine sociale modesta, per i quali rendersi economicamente indipendenti dalle famiglie risulta una priorità che difficilmente è conciliabile con i tempi lunghi, e l'impegno orario prolungato, richiesti dal praticantato. L'apprendistato può essere anche il momento nel quale si realizza, in confronto col *dominus* o con professionisti affermati, che le prospettive di guadagno sono al di sotto delle aspettative. È stata questa, per esempio, l'esperienza di una giovane praticante che, pur avendo svolto un'attività utile sul piano dell'apprendimento, si è resa conto che l'aspirazione a diventare avvocato non era congruente con le sue esigenze economiche e, dunque, dopo due anni ha scelto di fare altro: «l'esperienza del primo anno non è stata per niente edificante, quindi tramite un'amica ho cambiato studio e ho concluso la pratica presso un altro avvocato. Nel primo studio, purtroppo, non ero molto seguita e spesso le attività erano meramente amministrative, quindi cancellerie, fotocopie, ecc. Nel secondo studio, invece, ho avuto modo di imparare la corretta impostazione mentale di un avvocato, ho fatto molti atti, partecipato a molte udienze, insomma un'esperienza educativa sotto l'aspetto professionale, ma anche umano. Ovviamente, in entrambi i casi non ero remunerata, ma la prassi è questa. Io ho deciso di smettere e dedicarmi ad altro proprio a causa delle scarse prospettive nel breve-medio termine» [P05].

spinto a lavorare sono state il desiderio di autonomia economica dalla famiglia di origine (57,1%) o la volontà di fare anche altre esperienze (21,8%) (v. Tabella AC.40, Appendice C).

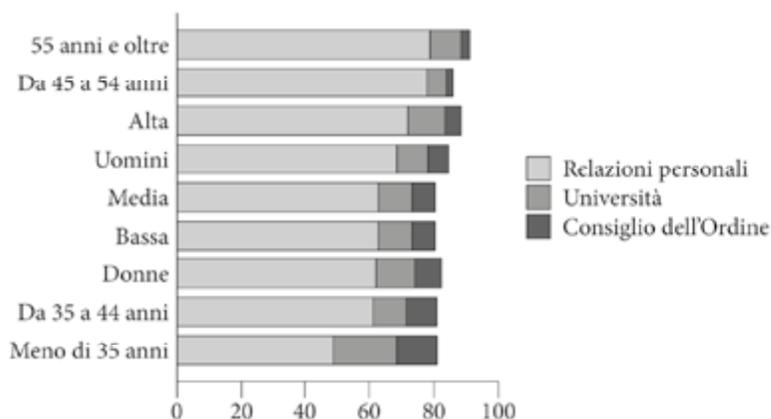
Per quanto sia stata evocata la 'fortuna', non è necessariamente il caso a mettere i giovani in contatto con uno studio dove avranno la possibilità di fare un'esperienza realmente formativa. Come traspare dalle interviste realizzate con i praticanti oggi, proprio in virtù degli ostacoli sopra ricordati, questa possibilità rischia di distribuirsi in modo ancora più ineguale che in passato, contribuendo a riprodurre e rafforzare le disuguaglianze (prevalentemente sociali e di genere) preesistenti. Grazie ai dati raccolti nel corso della *survey* è stato possibile esplorare in modo più sistematico questo aspetto. In particolare, attraverso una delle domande del questionario è stato chiesto di indicare il canale che ha consentito di trovare lo studio professionale presso il quale è stata svolta la pratica legale. La Tabella AC.38 (Appendice C) evidenzia come il canale largamente privilegiato sia stato quello delle relazioni personali (65,2%), mentre modalità che prevedono un'attivazione personale attraverso l'invio del curriculum o la mediazione da parte dell'università o del Consiglio dell'Ordine siano state utilizzate da percentuali molto basse di professionisti (rispettivamente, l'8,1%, il 7,1% e il 7,3%). Come è stato evidenziato dalla vasta letteratura di ricerca che, a partire dagli anni Settanta, si è occupata di indagare il ruolo del capitale sociale nel favorire l'inserimento lavorativo (cfr. Granovetter 1970), le risorse relazionali utili per trovare lavoro si distribuiscono diversamente in base all'origine sociale. In particolare, sarebbe più difficile per chi proviene dalle classi più basse reperire all'interno della propria rete di contatti quei legami utili per favorire un percorso di mobilità professionale. Le relazioni sociali non avrebbero solo la funzione di connettere a opportunità lavorative, ma, grazie alla mobilitazione di risorse immateriali come la reputazione e la reciprocità, consentono di garantire condizioni di lavoro migliori, che nel caso della pratica possono significare l'inserimento in uno studio che garantisce reali opportunità di apprendimento⁷.

Questo aspetto emerge in modo chiaro anche attraverso i dati della *survey* riportati nella Figura 2.12, che mostra come abbiano potuto beneficiare di relazioni personali per trovare lo studio nel quale fare pratica in misura maggiore gli avvocati con un'origine sociale elevata (72%) rispetto a quelli appartenenti a classi medie e basse (62,9%). Come era prevedibi-

⁷ A tal proposito, risulta emblematica la testimonianza di uno dei giovani intervistati, figlio di liberi professionisti, che descrive condizioni decisamente 'eccezionali' rispetto a quelle riferite normalmente dai praticanti: «Nella scelta dello studio dove effettuare la pratica sono stato senz'altro aiutato dai miei familiari, che mi hanno indirizzato verso lo studio legale presso il quale "lavoro". [...] Ho una stanza a me riservata dotata di PC e ovviamente scrivania. Non percepisco alcun compenso né rimborso spese, salvo in casi eccezionali in cui le spese risultano evidenti. Non ricevo solitamente clienti, ma sono sempre coinvolto nella maggior parte delle pratiche di cui lo studio si occupa» [P03].

le, al di là dell'origine sociale elevata, il fatto di appartenere a quella che è stata definita una 'dinastia' di avvocati a rappresentare un indubbio vantaggio rispetto al percorso di inserimento nella professione. Ugualmente, questo dato si distingue in modo significativo in base al genere – le donne hanno beneficiato in modo relativamente ridotto delle proprie conoscenze (62,8% contro 68,2% dei colleghi) – e soprattutto in base all'età. Le relazioni sembrano avere svolto un ruolo più importante per le generazioni più anziane rispetto a quanto avvenuto per quelle più giovani. È soprattutto tra le ultimissime leve di avvocati che questa funzione si è ridotta drasticamente (48,9%), mentre si apprezza il ruolo crescente svolto tanto dall'università (19,7%) – attraverso i servizi di *outplacement* e i contatti diretti dei docenti – che dal Consiglio dell'Ordine (12,4%).

Figura 2.12. Principali canali attraverso i quali è stato trovato lo studio presso il quale fare pratica, per genere, classe d'età e origine sociale (% , n = 964)



Il canale attraverso il quale viene reperito lo studio dove svolgere il tirocinio professionale può incidere, come abbiamo detto, sul modo in cui si viene accolti – e, dunque, sulla qualità dell'apprendistato che viene svolto – così come sulla possibilità che il rapporto iniziato con la pratica possa in seguito trasformarsi in una collaborazione più stabile.

La pratica, dunque, fino a un recente passato, rappresentava a tutti gli effetti il momento d'ingresso nella professione, la prima tappa di un percorso che si sviluppava, almeno nelle sue fasi iniziali, all'interno dello stesso studio dove si era entrati da praticanti: «prima, il collaboratore andava fuori dallo studio solo per ragioni gravissime» [FG05].

Fare una pratica reale e formativa rappresenta oggi, visti i numeri, una esperienza riservata a «un'esigua minoranza» [FG05], mentre ancor meno probabile è che, alla fine del periodo, vi sia la possibilità di rimanere nello studio:

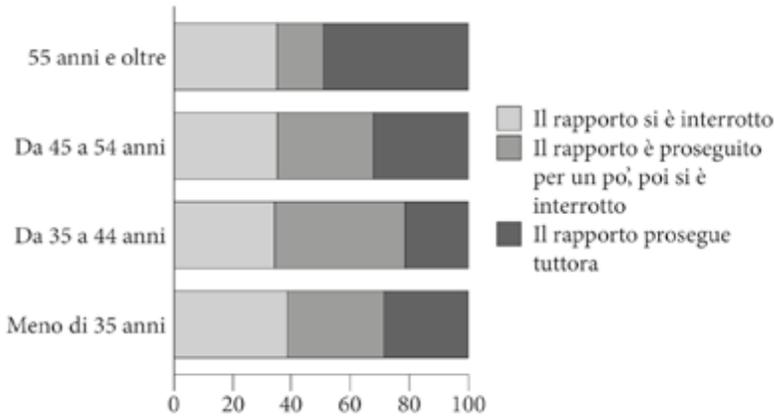
quella che nella mia generazione era l'unica strada [riferisce un avvocato sessantenne che ha preso parte a uno dei focus group, *nda*], oggi è una prerogativa di pochissimi. O non si entra negli studi o si entra per svolgere un'attività impropria di segreteria, di coadiutore di basso livello, con l'assoluta prospettiva di andarsene in tempi rapidi. [FG05]

I dati della *survey* confermano in parte questa percezione. Come si evince dalla Tabella AC.42 (Appendice C), l'universo dei rispondenti al questionario si divide piuttosto equamente in tre parti: la prima è costituita da coloro che continuano a esercitare nello studio in cui hanno svolto la pratica (31,9%); la seconda è quella di chi non ci lavora più, ma si è fermato per un periodo successivo al praticantato (32,4%); e la terza, un po' più consistente (35,7%), è costituita dagli avvocati che hanno interrotto il rapporto di collaborazione con il *dominus* una volta superato l'esame. Per quanto riguarda le prime due modalità, va rilevato come il 59,2% di coloro che si sono fermati abbiano avuto la possibilità di rinegoziare le modalità di collaborazione (v. Tabella AC.43, Appendice C), una percentuale che risulta particolarmente alta laddove il rapporto si è stabilizzato (74,4%) piuttosto che dove è proseguito per un periodo per poi interrompersi (44,2%) (v. Tabella AC.43.1, Appendice C).

Il modo in cui il dato si articola in base all'età (v. Figura 2.13) non rende tuttavia d'immediata evidenza la presenza di un cambiamento generazionale che vada nel senso descritto dai nostri interlocutori. La quota di coloro che hanno interrotto il rapporto non cresce al diminuire dell'età; anzi, il valore più elevato (38,9%) lo ritroviamo proprio tra chi è in età più avanzata, dove pure è presente una quota significativa di avvocati che sono rimasti nello studio del *dominus*, rispecchiando quella tendenza, riferita normalmente alle generazioni più mature, «a cercare di restare nello studio dell'anziano per poi ereditare lo studio» [A13]. Il percorso descritto come modale – permanenza prolungata nello studio iniziale e conquista graduale di un'autonomia⁸ – appare più diffuso tra gli appartenenti alla classe 45-55 anni, mentre per i giovani la quota di chi lascia subito lo studio del *dominus* è perfettamente in media (35,4%). Tra questi, la scelta prevalente è quella di rimanere come collaboratore una volta terminata la pratica.

⁸ La linearità di questo percorso emerge, per esempio, dalla testimonianza di un'avvocata quarantenne: «dapprima, continuando a collaborare nello studio dell'avvocato X, che era l'avvocato da cui avevo fatto pratica, e poi piano piano sganciandomi, perché ho avuto sempre l'idea che l'avvocato lo si fa facendo la libera professione e, quindi, lo si fa in maniera autonoma, non si può farlo come dipendente o come pseudo-dipendente di qualcun altro. E, quindi, piano piano, molto lentamente e molto faticosamente, mi sono costruita, insomma, il mio giro d'affari» [A01]. Ugualmente, questa gradualità nelle transizioni, considerata più una prerogativa del passato, viene evidenziata nell'ambito dei focus group: «quando abbiamo cominciato noi a fare pratica, significava stare anche quattro o cinque anni, quando non dieci, all'interno dello studio e solo dopo aprire uno studio. Era anche un'esperienza di approccio con la clientela, e questo è fondamentale» [FG02].

Figura 2.13. Che cosa è accaduto una volta avuta l'abilitazione professionale, per classe d'età (% , n = 964)



Possiamo interpretare questo dato come la manifestazione di un fisiologico momento di assestamento, utile per consolidare le competenze nell'attesa di avviarsi verso l'autonomia, nel giro di qualche anno. Questa lettura longitudinale, che interpreta i dati facendo riferimento al tempo biografico, sembra essere confermata dalla progressiva riduzione, al crescere dell'età, della quota di chi si ferma nello studio del *dominus*. Se, però, adottiamo un'altra prospettiva di lettura, quella attenta alle difficoltà che caratterizzano il momento storico specifico, possiamo interpretare questo dato come l'emergere di una nuova tendenza alla subordinazione da parte delle leve più giovani di avvocati.

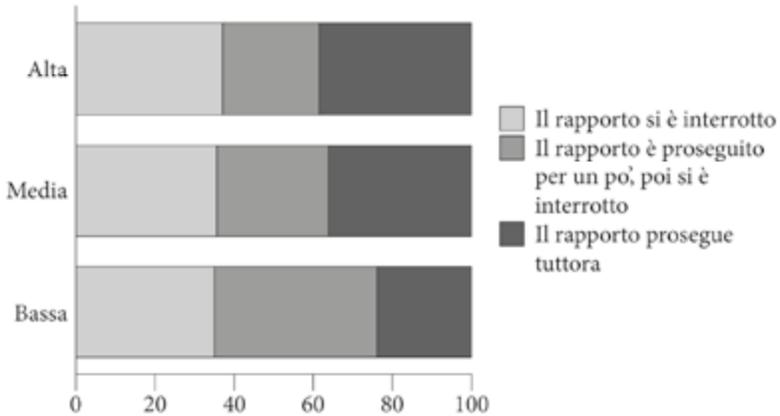
L'ipotesi – che solo un'indagine di tipo longitudinale potrà pienamente confermare – di un crescente interesse da parte delle nuove generazioni nei confronti di rapporti di tipo subordinato viene suggerita tanto dai professionisti intervistati che dai rappresentanti delle associazioni intervenuti ai focus group:

molto dei giovani avvocati e di più giovani avvocatesse preferiscono restare in una situazione di dipendenza. Io lavoro in un grande studio, ma non considero questo come un passaggio che mi consentirà di acquisire autonomia... lo vedo come una 'capanna' dove ripararmi. [FG05]

Torneremo in seguito su questo aspetto. Riprendendo l'analisi, è possibile evidenziare come non esistano significative differenze in base al genere, se non una tendenza lievemente superiore da parte degli uomini (37,2 contro 34,0%) ad affrancarsi subito dallo studio del *dominus*. Le differenze vi sono, invece, se andiamo a considerare l'origine sociale. Come emerge dalla Figura 2.14, chi proviene da classi medie, e soprattutto alte, ha maggiore probabilità di fermarsi per un po' (rispettivamente, 28,3% e

24,5%) o per sempre (36,1% e 38,5%) nello studio dove ha svolto la pratica. Quest'ultima possibilità è invece meno diffusa tra chi ha origini sociali più modeste: solo il 23,9% dichiara di lavorare ancora nello studio del *dominus*.

Figura 2.14. Che cosa è accaduto una volta avuta l'abilitazione professionale, per origine sociale (% , n = 964)



Sembra trovare qui conferma l'ipotesi, avanzata in precedenza, che i contesti nei quali si entra grazie a relazioni personali – cosa che avviene più facilmente per chi proviene da classi privilegiate – siano quelli che offrono opportunità più appetibili (tali da incentivare a restare) e maggiori spazi di inserimento. Il fatto che tra chi ha un'origine sociale bassa esista un'accentuata tendenza a fermarsi per un po' nello studio dove ha fatto pratica per poi cambiare (41,2%) può, al contrario, indicare la necessità di consolidare meglio, attraverso il prolungarsi del rapporto con il *dominus*, quel set di risorse materiali e immateriali necessarie per fare un passaggio verso un altro studio o verso l'autonomia. Se questo passaggio rappresenti una scelta o risponda all'impossibilità di restare nello studio originario è un aspetto che i dati raccolti, e analizzati in seguito, consentiranno di chiarire meglio. Per il momento, possiamo limitarci a vedere che cosa è accaduto a chi se n'è andato una volta terminata la pratica (v. Figura 2.15): il 38,0% ha avviato uno studio autonomo, una percentuale che sale a 41,7 nel caso degli uomini; il 29,6% ha iniziato a collaborare continuamente con studi altrui; il 21,2% ha avviato uno studio con colleghi o è entrato a farne parte per dividere le spese; un ulteriore 6,4% ha optato per una di queste tre strategie pur continuando nel contempo a collaborare in modo part-time con altri studi; mentre solo il 9,0% ha fondato un'associazione professionale o è entrato a farne parte.

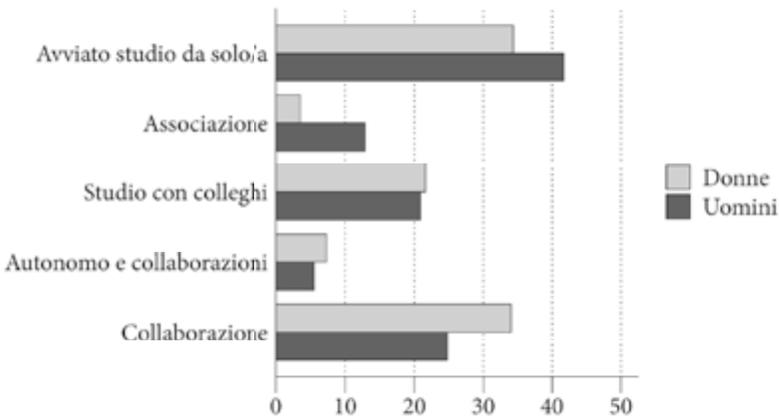
Figura 2.15. Scelta fatta una volta interrotto il rapporto con lo studio nel quale è stata svolta la pratica (% , n = 656)



Nota: solo chi ha interrotto il rapporto con lo studio in cui svolgeva la pratica legale.

Riguardo al genere, le avvocatessesse sono sovrarappresentate in tutte quelle modalità che presuppongono un rapporto di collaborazione – le collaboratrici sono il 34,0% contro il 24,8% dei colleghi – mentre gli uomini lo sono tra chi si mette in proprio (41,7% contro 34,3%) o chi vive l'esperienza associativa (12,9% contro 3,5%) (v. Figura 2.16).

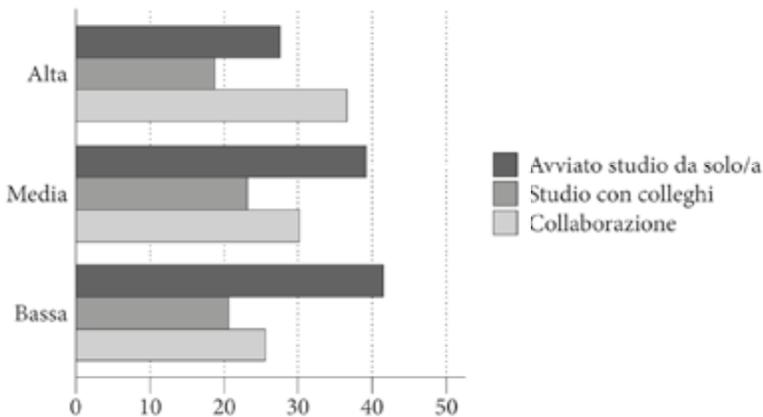
Figura 2.16. Scelta fatta una volta interrotto il rapporto con lo studio nel quale è stata svolta la pratica, per genere (% , n = 656)



Nota: solo chi ha interrotto il rapporto con lo studio in cui svolgeva la pratica legale.

Se consideriamo le sole modalità prevalenti, vediamo che queste assumono un peso diverso in base all'origine sociale (v. Figura 2.17). In particolare, l'avvio di un'attività indipendente sarebbe più tipico di chi appartiene a classi medie (39,2%) e basse (41,5%) piuttosto che elevate (27,6%), mentre al contrario la possibilità di strutturare rapporti di collaborazione sarebbe un'opportunità che si rende maggiormente disponibile al crescere del profilo sociale (da 25,6% a 36,6%). Si tratta, in quest'ultimo caso, di un dato che va a confermare l'interpretazione già avanzata: provenire da un contesto privilegiato mette a disposizione un set di risorse relazionali che consentono di inserirsi in contesti più ricchi di opportunità; nel contempo, chi proviene da una classe agiata può apportare al contesto organizzativo nel quale va a collocarsi una dote di relazioni utile per lo stesso studio nel quale si colloca. La via dell'autonomia, al contrario, può rappresentare per chi ha origini più modeste, e dunque minori agganci con la comunità professionale, la sola opportunità per provare a intraprendere quel percorso di mobilità sociale cui si aspira.

Figura 2.17. Scelta fatta una volta interrotto il rapporto con lo studio nel quale è stata svolta la pratica, per origine sociale (% , n = 656)

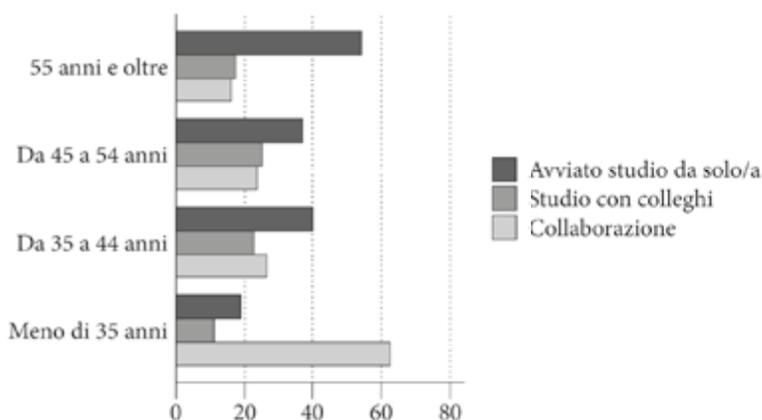


Nota: solo chi ha interrotto il rapporto con lo studio in cui svolgeva la pratica legale.

Per quanto attiene all'età, i dati consentono di ritornare su quanto detto in precedenza riguardo alle modalità di ingresso tipiche delle giovani generazioni (v. Figura 2.18). Anche in questo caso, la tesi che «ci sia una tendenza più spontanea a fondare lo studio da sé» [A13] non pare confermata dai dati; al contrario: è nelle generazioni più anziane che ritroviamo una percentuale più elevata (54,3%) di professionisti che, appena finita la pratica, hanno avviato uno studio autonomo. Tale percentuale è molto più contenuta tra le generazioni di mezzo (37,2 % e 40,1%) e addirittura minimale nel caso dei giovanissimi (18,7%). Al contrario, si conferma

una tendenza diffusa (che si contrae al crescere dell'età) a ricercare rapporti di collaborazione anche una volta usciti dallo studio del *dominus*. È quanto accade al 62,8% degli appartenenti alla classe d'età inferiore. Se a questa quota si aggiunge quella di coloro che sono rimasti nello studio del *dominus*, si evince che l'80% dei giovanissimi sperimenta un rapporto di collaborazione; si tratta di una percentuale che, pur riducendosi, rimane del 50% tra gli appartenenti alla classe d'età immediatamente superiore.

Figura 2.18. Scelta fatta una volta interrotto il rapporto con lo studio nel quale è stata svolta la pratica, per classe d'età (% , n = 656)



Nota: solo chi ha interrotto il rapporto con lo studio in cui svolgeva la pratica legale.

Gli interlocutori coinvolti nell'indagine hanno spesso evocato l'emergere di una tendenza alla subordinazione che caratterizzerebbe le giovani generazioni. In realtà, più che un'aspirazione, quella di collaborare è percepita, stando alle interviste realizzate, come una necessità⁹: gestire uno studio, oggi, è molto costoso e spesso il giovane che inizia non è in grado materialmente di fare fronte alle spese ordinarie, «per cui molti colleghi giovani sono proiettati all'inserimento in una realtà già esistente» [FG04].

⁹ «La prospettiva», ricorda una praticante alla fine del suo apprendistato, «è quella di trovare un avvocato disponibile a passare un fisso mensile. Da quanto ne so, infatti, iniziare a lavorare in proprio richiede un grande sforzo economico: al di là dei costi di iscrizione all'Albo degli avvocati, nonché alla cassa previdenziale, che sono già di per sé elevati, occorrere sopportare anche le spese per l'affitto di una stanza/ufficio. E, considerato che la professione di avvocato non ti dà la sicurezza, almeno all'inizio, di percepire redditi, tanto meno fissi, sarebbe difficile fare tutto da sola. Tuttavia, anche tale opportunità non è molto frequente: da quello che ho sentito, infatti, non sono molti gli avvocati disposti a pagare a un collaboratore avvocato (soprattutto, se giovane), un fisso mensile che sia proporzionato all'effettivo lavoro o comunque idoneo a costituire l'unica fonte di reddito dello stesso» [P07].

La forma di collaborazione all'interno di uno studio associato, avendo una retribuzione più o meno fissa, è un fenomeno legato al particolare momento di saturazione che vive il nostro settore. Siamo arrivati a un livello tale che siamo talmente tanti che è difficile ritagliarsi degli spazi di operatività e svolgere la professione in autonomia. Invece, risulta più facile, se non l'unica possibilità, quella di andare a fare il dipendente in uno studio già affermato, dove in genere l'età media non è sicuramente bassa. Questo, nell'esperienza personale e di colleghi... si può affermare che quella dell'avvocato dipendente non sia un'aspirazione, ma una necessità. [FG04]

Le ragioni che spingono verso la ricerca di un rapporto di tipo subordinato non sono tuttavia solo legate alla sostenibilità economica, ma anche alla credibilità che, all'interno di un mercato sempre più competitivo, può avere un professionista alle prime armi. Da alcuni giovani che intraprendono questa strada sembra essere percepito chiaramente quanto sottolineato dai partecipanti ai focus:

è un problema di credibilità, quello del giovane avvocato... È chiaro che nei grandi processi non ci può e non ci deve essere; non è credibile, non si è ancora affermato e non può farsi valere per quanto vale, perché non ha ancora grande esperienza. L'appartenenza a uno studio affermato lo agevola... hai la possibilità di collaborare con grandi avvocati, di partecipare alle udienze... però, rimani dietro le quinte. [FG05]

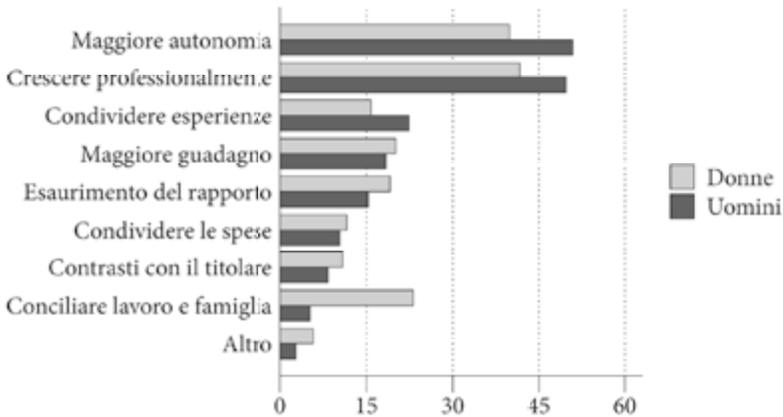
I clienti vanno alla ricerca di questi grossi studi e soprattutto di grossi nomi. Io, oggi, da solo, non potrei mettermi in proprio e camminare con le mie gambe. Né ne ho l'interesse... perché dovrei cercare di sbarcare il lunario. Metto da parte il principio della libera professione, perché di fatto sono in una situazione di parasubordinazione, però ho delle sicurezze, un compenso quasi fisso. Ho tutti gli svantaggi del lavoratore dipendente e di chi pratica la libera professione... Di fronte a questa situazione uno deve fare delle scelte e io, a 33 anni, non ho l'interesse e l'intenzione di provare a correre con le mie gambe. Questo è fondamentale per cercare di capire le nuove generazioni, fermo restando che c'è una versione parziale dell'attività. [...] Chi si trova in questa situazione di studio strutturato, in questa attività, secondo me, è più invogliato a restare, cercando di confermarsi all'interno dello studio. [FG02]

In generale, le motivazioni che stanno alla base della scelta operata una volta concluso il rapporto con il *dominus* sono prevalentemente legate all'aspirazione a crescere professionalmente (45,7%) e al desiderio di maggiore autonomia (45,3%); seguono, a una certa distanza, il desiderio di guadagnare di più (19,2%) e la voglia di condividere esperienze e responsabilità (19,1%). Di poco inferiore la percentuale di coloro che indicano il naturale esaurirsi del rapporto con il *dominus* (17,2%). Aspetti di carattere più

strumentale come la maggiore facilità di conciliare famiglia e lavoro o la condivisione delle spese hanno un peso inferiore (rispettivamente, 14,2% e 11,0%), mentre fattori di espulsione legati alle dinamiche che si sono create nello studio d'origine hanno anch'esse una portata limitata (9,6%).

La Figura 2.19 mette chiaramente in evidenza come queste motivazioni si declinino in modo assai differente in base al genere.

Figura 2.19. Motivazioni principali alla base della scelta, per genere (% , n = 656)



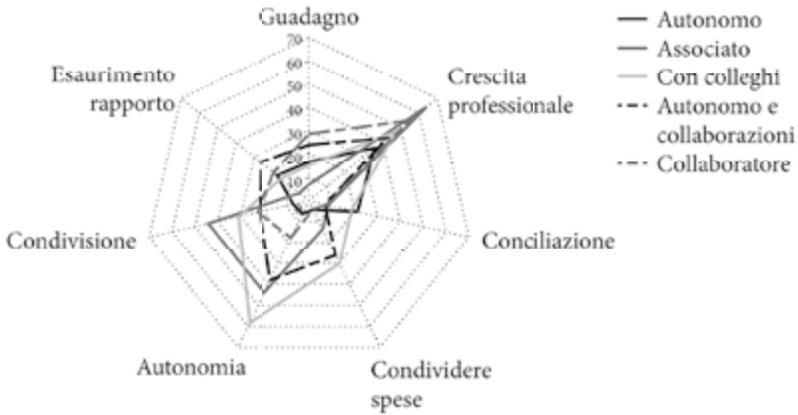
Nota: solo chi ha interrotto il rapporto con lo studio in cui svolgeva la pratica legale.

In particolare, dal grafico emerge come le ragioni che si riferiscono alla sfera della realizzazione personale – maggiore autonomia e crescita professionale – per quanto maggioritarie per entrambi i sessi, siano decisamente superiori per gli uomini (rispettivamente, 50,9% contro 39,8%), mentre l'esigenza di conciliazione sembra essere percepita quasi esclusivamente dalle avvocatesse (23,1% contro 5,2%). Queste ultime sembrano, inoltre, relativamente meno interessate alla condivisione di un'esperienza (15,8% contro 22,4%), mentre sembra essere per loro un po' più frequente rispetto ai colleghi uomini l'esaurirsi del rapporto con il *dominus* (19,1% contro 15,3%).

L'incrocio di questo dato con la classe d'età evidenzia come unico elemento degno di nota il fatto che i giovanissimi tendono a privilegiare molto più degli appartenenti alle altre classi la possibilità di crescere professionalmente (59,3%) e quella di avere maggiori opportunità di guadagno (31,9%).

La motivazione adottata è, ovviamente, intimamente legata alla scelta operata. Il grafico a radar contenuto nella Figura 2.20 consente di evidenziare questa relazione.

Figura 2.20. Motivazioni principali alla base della scelta, per tipo di scelta (% , n = 656)



Nota: solo chi ha interrotto il rapporto con lo studio in cui svolgeva la pratica legale.

Chi è diventato titolare di uno studio lo ha fatto prevalentemente spinto dall'esigenza di acquisire autonomia (62,2%), mentre motivazioni prevalenti per altri professionisti, come l'opportunità di crescere professionalmente, risultano qui al di sotto della media (36,1). Da sottolineare come sia all'interno di questo aggregato che troviamo la componente più ampia di coloro (sostanzialmente tutte donne) che sono stati spinti dalla possibilità che questa forma di esercizio meglio garantisce di conciliare vita familiare e lavoro¹⁰. Chi ha avviato uno studio con altri colleghi o è entrato a farvi parte, presenta come tratto tipico, oltre al forte desiderio di autonomia (58,3%), anche la volontà di condividere tanto l'esperienza professionale (30,9%) che, più prosaicamente, le spese (30,2%). Si tratta di motivazioni che, pur con percentuali un po' più basse per quanto riguarda gli aspetti economici (13,6%) e più alte per quelli professionali (44,1%), contraddistinguono anche la scelta di chi ha optato per la strada dell'associazione, fondandone una o entrando a farne parte. Il tratto caratteristico che contraddistingue questi avvocati rispetto agli altri è, tuttavia, l'accentuato interesse per la crescita professionale (64,4%). La possibilità di migliorare il proprio bagaglio di competenze e di opportunità è la ragione che viene invocata in via prioritaria (54,9%) per spiegare la scelta di coloro che si sono posti in un rapporto di subordinazione all'interno di uno studio altrui. Per i collaboratori, accanto alla possibilità di crescere professionalmente acquista rilevanza anche il desiderio di guadagnare di

¹⁰ Come ricorda una delle partecipanti ai focus: «[quella di diventare collaboratore] non credo sia una scelta dettata dalla possibilità di conciliare meglio la propria vita privata, anzi... casomai, la libera professione che si struttura in un certo modo [autonomo] te lo permette davvero» [FG04].

più (28,5%). Dunque, in accordo con quanto detto in precedenza, anche i dati della *survey* confermano che questa modalità di esercizio della professione – crescente tra i giovani – risponde tanto alla necessità di poter contare su un ‘fisso’ che a quella di poter rafforzare la propria posizione sul mercato. La scelta di quei professionisti che, pur essendo autonomi, continuano a collaborare con altri studi sembra rispondere più di quelle degli altri a ragioni economiche (possibilità di guadagno, 23,8%, e condivisione delle spese, 26,2%), mentre le componenti motivazionali (crescita professionale, 42,9%) e relazionali (condivisione esperienza, 21,2%) appaiono al di sotto della media. Da segnalare che questi più degli altri tendono trovarsi di fronte alla necessità, più che alla volontà, di cambiare percorso a causa di contrasti con il titolare (14,3%) o per l’esaurimento del rapporto con il *dominus* (26,2%).

4. Buoni (e cattivi) maestri: accompagnare i giovani verso la professione

Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, un terzo degli avvocati è rimasto nello studio presso il quale ha svolto la pratica legale, mentre un ulteriore 30% circa ha continuato a lavorarci per un certo periodo prima di affrancarsi in modo più o meno netto. Com’è stato ampiamente evidenziato dai nostri interlocutori, la relazione che viene a crearsi tra *dominus* e giovane collaboratore (praticante prima e avvocato poi) assume un significato fondamentale nello strutturare, sia sul piano materiale che identitario, il rapporto che il singolo avrà con la professione:

se si vuol mettere in risalto la difficoltà, fisiologica e dialettica, di trovare degli spazi autonomi rispetto al capo-studio, bisogna trovare un equilibrio tra graduazione della maturità, auto-responsabilizzazione del giovane e disponibilità del giovane a seguire questo percorso. [FG02]

Il materiale raccolto nel corso dei focus group con i rappresentanti delle associazioni forensi e delle interviste con avvocati e praticanti consente di individuare quattro ‘logiche’ attorno alle quali si struttura il rapporto tra *dominus* e giovane collaboratore (praticante o avvocato). Queste sarebbero individuate sulla base di una tipologia¹¹ definita dall’incrocio tra due dimensioni (v. Tabella 2.1).

¹¹ La tipologia proposta rappresenta un modo di ordinare una realtà che resta, naturalmente, ben più complessa e fluida; operare attraverso una tipologia offre tuttavia la possibilità di ricondurre la pluralità delle esperienze a dei profili ideali, profili che, è bene ricordarlo, non rappresentano la realtà concreta, ma, come avviene nel tipo ideale weberiano, permettono di costruire ipotesi che legano i fenomeni alla realtà accentuando alcuni tratti e ignorandone altri. Resta con tutto ciò evidente come, nella realtà, ogni attore non possa che collocare la propria esperienza a cavallo delle diverse logiche individuate all’interno della tipologia.

Tabella 2.1. Le logiche d'azione dei *dominus*

Tipo di razionalità	Dialettica	
	Riconoscimento	Negazione
Professionalità	<i>Responsabilizzazione</i>	<i>Dominazione</i>
Economica	<i>Scambio</i>	<i>Risparmio</i>

La prima riguarda la razionalità prevalente sulla quale si fonda la relazione, che può essere di natura economica (orientata a un risparmio o a una compensazione delle spese) o etico-professionale (che guarda o meno alla crescita del professionista e al bene della professione stessa). La seconda rinvia alla dinamica riconoscimento-negazione, tipica della dialettica hegeliana servo-padrone¹². In particolare, ci si riferisce al fatto che, nella relazione professionale che si instaura tra *dominus* e giovane collaboratore possa esistere per quest'ultimo, attraverso il lavoro svolto – seppure, eventualmente, non remunerato – la possibilità di liberarsi dallo stato di soggezione, essendo riconosciuto dall'altro nella propria autonomia. Le logiche così individuate sono: la *responsabilizzazione*, quando la razionalità che governa il rapporto è orientata tanto agli interessi generali della professione che alla crescita del praticante riconosciuto dal *dominus* come potenziale nuovo professionista; la *dominazione*, quando la razionalità che governa la relazione guarda alla dimensione professionale, ma in una logica individualizzata e concorrenziale, che si sostanzia nell'incapacità di riconoscere al praticante o al giovane collega una propria autonomia; lo *scambio*, quando il rapporto è improntato a una razionalità economica che vede le due parti impegnate in una dialettica *do ut des*, dove l'assenza di retribuzione acquista il significato di una compensazione per l'opportunità offerta di conquistarsi un'autonomia professionale; il *risparmio*, all'interno della quale, al prevalere di una razionalità economica orientata alla riduzione dei costi si associa la negazione dell'altro come soggetto autonomo.

La logica della *responsabilizzazione* parte dal presupposto che già al momento della pratica l'allievo viene riconosciuto dal *dominus* come potenziale, futuro libero professionista, magari collega o socio all'interno dello studio. In quanto tale, nel corso del praticantato non deve avere soltanto la possibilità di apprendere il mestiere in termini di competenze pratiche, ma è compito precipuo del *dominus* accompagnarlo alla progressiva acquisizione di autonomia e capacità imprenditoriale. L'aspetto più impor-

¹² Il riferimento, per quanto evocativo e svincolato da ogni valutazione di merito, alla dialettica servo-padrone di Hegel in quanto 'lotta per il riconoscimento', all'interno della quale, grazie al lavoro, si offre la possibilità di un capovolgimento del rapporto di subordinazione del servo rispetto al signore, ci è sembrato particolarmente utile per individuare la tipologia proposta. Il riferimento è qui alla *Fenomenologia dello spirito* di Hegel (1807) e, soprattutto, alle riletture che ne hanno offerto Kojève (1974) e, più recentemente, Ricoeur (2004).

tante all'interno della relazione che si instaura tra apprendista e avvocato è, dunque, quello dell'assunzione di responsabilità:

il praticante non può essere completamente passivo. Se non riesce ad assumersi delle responsabilità, all'inizio anche minime, non potrà fare questo mestiere. [FG03]

Una ricerca giurisprudenziale, la notifica di un atto, ogni altra attività dello studio, anche quella apparentemente più banale, diventa in questa logica fondamentale per la sua formazione, poiché «se non riesce a rendersi conto che quell'atto si inserisce in un processo, in un susseguirsi ordinato, resterà solo un mero esecutore» [FG03].

All'interno di questa visione della pratica, il giovane non si limita a eseguire in autonomia i compiti assegnati, ma segue il *dominus* nelle sue attività. Non si tratta di una forma di deferenza, quanto della possibilità di compiere, sotto la guida del *dominus*, un percorso di socializzazione che lo metta direttamente in contatto con l'esercizio concreto della professione, con le norme formali e informali che lo regolano, con i suoi valori, le sue consuetudini il suo specifico modo di gestire le situazioni e le relazioni: «la nostra vita è fatta di impegni, di scadenze, e anche il praticante le deve rispettare, per imparare a lavorare da solo un domani» [FG03].

Si tratta di una serie di attività non quantificabili e, dunque, non remunerabili, ma il cui valore, nella prospettiva di un giovane orientato a svolgere la professione, è tale da compensare ampiamente il tempo speso per soddisfare le richieste del *dominus*. Lo stesso vale per quest'ultimo, che vede negli sforzi profusi per seguire il giovane una possibilità di investire nel futuro proprio e dello studio:

e, invece, Firenze noto che ha un po' una tendenza diversa: a fare tutto da soli, a non far vedere il cliente nuovo per paura che ti venga portato via, quando in realtà, eh, non si investe solo nei libri, nei mobili, ma anche in un ragazzo, in una ragazza che cresce con te. Poi, e son tutte scommesse. [A04]

L'apprendimento riguarda non soltanto la capacità di assolvere ai compiti che possono essere affidati al praticante nello studio, dai più banali a quelli via via sempre più complessi, ma anche alla gestione dell'autonomia professionale: «questo tipo di pratica presuppone di avere un avvocato di riferimento, sulle cose tecniche, ma anche sui rapporti da tenere con magistrati e colleghi, che vanno insegnati» [FG03]. La logica è quella del riconoscimento del giovane come di un potenziale collega cui l'avvocato più anziano è disponibile a offrire la possibilità di avvicinarsi alla professione, non solo imparando sul piano tecnico, ma anche attuando un percorso di socializzazione anticipatoria rispetto a quello che sarà il suo futuro lavoro. In questa logica si colloca anche la scelta di non retribuire la pratica, perché «deve capire da subito che nessuno gli potrà assicurare

un reddito fisso se non è lui a darsi da fare» [FG03]. Certo, può trattarsi in alcuni casi di un comodo alibi che giustifica una volontà di risparmiare, ma la possibilità di apprendere le peculiarità della professione per quanto riguarda la gestione degli onorari rappresenta un elemento centrale nella formazione del giovane professionista: «c'è un problema sul corrispettivo, perché il giovane è spaesato su quelli che devono essere i guadagni futuri; spesso si pensa di fare l'avvocato con l'idea del guadagno» [FG03].

Le relazioni che si fondano sulla logica della responsabilizzazione tendono, normalmente, a svilupparsi all'interno di un percorso caratterizzato tanto dalla crescita del giovane in competenza e autonomia, che dal rafforzamento del rapporto di fiducia tra *dominus* e praticante. È nell'ambito di tale evoluzione che può intervenire una qualche forma di remunerazione: quasi sempre il riconoscimento di una percentuale sulle cause trattate. Esistono una serie di condizioni che sembrano favorirla, come le dimensioni e la strutturazione dello studio¹³ e il fatto che il *dominus* sia un professionista sufficientemente affermato da non temere la concorrenza del praticante. Nel contempo, sembrano poter incidere, alcune caratteristiche che riguardano il praticante: in primis, la sua motivazione alla carriera e la capacità di interpretare il praticantato come un'occasione per mettersi alla prova (Tonarelli 2013), ma anche la possibilità economica di dedicarsi in modo totale alla pratica senza dover cercare altre fonti di reddito. In questa prospettiva, probabilmente, l'origine sociale elevata e la provenienza da una famiglia di liberi professionisti (non necessariamente avvocati) svolge un ruolo importante, e non solo per la dotazione di risorse materiali che mette a disposizione, ma per l'opportunità che offre di orientarsi in modo strategico all'interno di un mondo al quale si è già socializzati.

È implicito nel rapporto che si crea tra *dominus* e praticante l'esercizio di una forma di potere dell'uno sull'altro, che si fonda sul fatto che il primo detiene competenze professionali, e strumenti per esercitarle, delle quali l'altro è sprovvisto, ma che mira ad acquisire. Non è tanto a partire dal fisiologico differenziale di risorse che, tuttavia, prende vita la seconda logica, quella della *dominazione*, quanto dalla volontà che può avere l'avvocato anziano di controllare le aspirazioni del giovane a entrarne in possesso. La logica di giustificazione che entra in gioco è quella che si fonda sulla negazione delle capacità professionale del praticante al quale non viene riconosciuta la possibilità, almeno non in tempi rapidi, di entrare a far parte del 'gruppo sociale' dei professionisti. Questo può avvenire nella misura in cui il giovane viene percepito dal *dominus* come un potenziale concorrente, che, in quanto tale, deve essere tenuto il più possibile ai margini delle attività di studio:

¹³ Emblematico, in tal senso, quanto emerso dalla testimonianza di un praticante, che ha affermato di non svolgere mai attività di cancelleria, poiché lo studio, oltre a disporre del sistema di deposito telematico delle notifiche, ha una segretaria che provvede a tali incombenze.

non ti fanno entrare nelle cause che seguono, nessuno ti spiega veramente il lavoro che devi fare e perché lo devi fare. In effetti, vieni visto come un rivale potenziale e, spesso, più bravo sei e più vieni escluso. [FG06]

O, ancora: «quando io ho cominciato a fare pratica... mi veniva detto che tutto ciò che veniva fatto doveva essere fatto congiuntamente con il *dominus*» [FG01]. Restare ai margini significa essere relegati a svolgere le mansioni meno qualificate inerenti alla professione, ma anche rendersi disponibili a prestazioni che niente hanno a che vedere con la formazione di un avvocato: «i praticanti, prima, non solo non vedevano una lira, ma andavano di buon grado a comprare le sigarette e a lavare la macchina del *dominus*» [FG05]. Questa modalità di impostare l'esperienza del praticantato, oggi forse meno frequente che in passato, è spesso giustificata dall'avvocato anziano con la volontà di mettere alla prova la reale motivazione del giovane, oltre che con la pretesa di temprarne il carattere e plasmarne le competenze.

Anche l'assenza di un corrispettivo economico per l'impegno prestato si inscriverebbe, secondo le motivazioni portate dal *dominus*, all'interno di una strategia volta a stimolare la caparbietà e l'abnegazione del giovane 'adepto'. Se, tuttavia, si parte dall'assunto simmeliano che il denaro favorisca la crescita della libertà individuale, proprio perché consente l'oggettivazione di una relazione (Simmel 1900), è del tutto legittimo chiedersi se negando un riconoscimento economico non siano la dignità e l'autonomia del possibile *competitor*, la sua stessa legittimità a 'stare' nella professione, a essere misconosciute.

L'assunto, come abbiamo visto, non completamente confermato dai dati, da cui muove chi adotta questa prospettiva è che i giovani siano sprovvisti di motivazione, senza considerare che questa modalità di impostare la pratica è sempre esistita, anche quando gli avvocati nel Foro fiorentino si contavano in poche centinaia e a indirizzarsi verso la professione era un gruppo ristretto, e socialmente selezionato, di giovani. Certo, va rilevato che chi resiste a questo 'addestramento' può spesso contare, nella costruzione della propria carriera, sul rapporto forte, per quanto subordinato, instaurato con il *dominus*, che gli permetterà, una volta diventato avvocato, di rimanere nello studio per collaborare con lui, se non da pari sicuramente per «organizzargli bene il lavoro» [FG03]. Siamo, in questi casi, di fronte a una modalità informale di regolare l'accesso alla professione, che viene esercitata operando una selezione che non necessariamente si fonda sulle effettive capacità quanto sulla disponibilità del giovane ad accettare un rapporto di subordinazione che può andare dalla vera e propria dominazione a una più blanda tutela esercitata dal *dominus*.

L'elemento della responsabilizzazione, tanto centrale nella prima logica esaminata, diventa qui marginale a vantaggio di una preminenza che viene attribuita a elementi quali la deferenza e la subordinazione.

Nella prospettiva del praticante, questa modalità di impostare il rapporto può essere vissuta come un'opportunità. Per alcuni, che mirano all'autonomia, vedersi associati, almeno sul piano simbolico, al nome di uno studio importante può essere visto come un vantaggio per la costruzione della carriera, anche a fronte di condizioni economiche e lavorative iniziali non sempre gratificanti. Per altri, più interessati a mettersi al riparo dalle incertezze proprie della professione liberale, può rappresentare la possibilità di garantirsi una tranquillità futura all'ombra dell'avvocato anziano, pur accettando di restare ai margini della professione e non acquisendo mai quelle doti di autonomia e responsabilità tipiche della libera professione.

Nelle due logiche appena analizzate, l'avvocato anziano nella sua interazione con il giovane è sostanzialmente mosso da motivazioni che rinviano alla sfera professionale; nelle logiche che esamineremo adesso, invece, la spinta viene da considerazioni di natura squisitamente economica.

Il presupposto che guida la relazione di *scambio* è che seguire il praticante, formarlo, mettergli a disposizione i beni, materiali e immateriali, dello studio, rappresenti per il *dominus* un costo:

abbiamo fatto una riflessione dopo quindici anni sul campo, cioè: il praticante ti arriva e non sa niente, [...] bisogna stargli molto dietro, [...] devi investire del tempo. Due, tre o quattro anni, minimo, prima di permettergli di fare qualcosa in totale autonomia. E fino al giorno in cui, praticante o avvocato che sia, non è autonomo, non ti rende. [FG02]

Il lavoro gratuito del praticante o del giovane collega non sarebbe allora altro che la 'remunerazione' per il dispendio di tempo e risorse che il singolo professionista, o l'intero studio, sostengono per assicurarli una formazione:

i praticanti, come è noto, molto spesso svolgono la pratica senza ricevere un compenso. Ma... ci si concentra esclusivamente su quest'aspetto. Bisogna ripensare all'aspetto formativo, che si crede che sia dovuto e non oneroso per il *dominus*. [FG01]

Detto ciò, l'avvocato perde davvero un sacco di tempo a insegnarci, spiegarci alcuni istituti sostanziali e procedurali, e a correggere insieme a noi gli atti che ci ha affidato. [P02]

Quella dello scambio risulta una logica che ha largamente influito nella definizione della nuova norma che regola la pratica professionale. Come è stato ricordato (Vigoriti 2015), se da una parte il Codice deontologico riconosce la facoltà di compensare i praticanti per il lavoro svolto, dall'altra la possibilità che offre al *dominus* di stabilire in modo unilaterale la proficuità del lavoro di cui ha beneficiato o i costi dei servizi di cui il tirocinante usufruisce sono ostacoli che rischiano di svilire la portata pratica della norma.

Questa logica del *do ut des* sembra agli occhi dei *domini* che la perseguono tanto più legittima nella misura in cui oggi, più che in passato, si uscirebbe dall'università con una formazione – non solo specialistica, ma anche più latamente culturale – inadeguata all'esercizio della professione: «non dovrebbe essere così, ma bisogna insegnargli tutto, dall'educazione spicciola alle cose più tecniche della professione» [FG03]. Nella prospettiva del praticante, la logica dello scambio è accettabile se si tratta di una persona effettivamente interessata a trovare uno studio che possa dare in cambio della propria dedizione qualcosa di diverso da un immediato ritorno economico e può, ovviamente, permettersi quest'attesa. Se, invece, il giovane si trova nella necessità di svolgere altre attività lavorative per mantenersi, questa diventa una modalità difficilmente sostenibile: «per compensare lo sforzo, anche economico, che si fa per tenerlo, è necessario che la dedizione sia totale, altrimenti non rende» [FG02]. Nella prospettiva dello studio, invece, una serie di fattori, tra i quali spicca l'accresciuta difficoltà anche di professionisti affermati a stare sul mercato, porterebbe sempre più spesso a scegliere di rinunciare ai praticanti:

abbiamo deciso di non prendere più praticanti, perché dobbiamo formarli. Siccome adesso c'è una crisi sul mercato, tale che se ti metti a cercare... assorbi quegli avvocati costretti a venire via, e investendo poco di più rispetto al praticante ho un avvocato già formato. [FG02]

Pur nelle loro profonde differenze, le tre dinamiche fin qui analizzate presuppongono che la pratica si inscriba all'interno di un percorso di accesso alla professione e abbia, pertanto, una finalità formativa, orientata tanto all'interesse del giovane che dello studio all'interno del quale si trova e in cui potrà eventualmente entrare una volta diventato avvocato.

Nella quarta logica, quella del *risparmio*, questa finalità, quella formativa, sembra perdersi completamente. Interesse primo del *dominus* che accoglie il praticante è quello di creare delle economie che meglio gli consentano di rimanere su un mercato ferocemente competitivo. L'attività del giovane va spesso a sostituire quella che, normalmente, viene svolta dal personale di segreteria cui si è scelto di rinunciare o che non ci si poteva più permettere: «si entra spesso negli studi per svolgere un'attività impropria di segreteria, di coadiutore di basso livello, con l'assoluta prospettiva di andarsene in tempi rapidi» [FG05]. Non si tratta, tuttavia, sempre di risparmiare sul costo del personale di segreteria, così come non sempre la prestazione richiesta al giovane si colloca al di sotto delle proprie competenze e aspirazioni: al praticante può essere richiesto, anche senza averne verificate attitudini e capacità, di redigere autonomamente atti o di seguire direttamente i clienti. È anche questo lavoro professionale svolto gratuitamente e spesso da giovani inesperti che consente al *dominus* di applicare ai clienti tariffe concorrenziali senza erodere i propri margini di guadagno.

L'utilizzo improprio – per eccesso o per difetto – dei praticanti, sotteso alla logica del risparmio, contribuisce a quel fenomeno di 'imbarba-

rimento' dell'avvocatura più volte ricordato dai nostri interlocutori, che riguarda sia la qualità delle prestazioni erogate che la formazione delle nuove generazioni e il loro modo di interpretare la professione. Pur non avendo ricevuto una preparazione adeguata, «questa manovalanza sparata nel mondo» [FG01] avrà interesse, appena superato l'esame, ad affrancarsi da un *dominus* cui non è legata né dalla deferenza per il maestro né dalla stima per il professionista, e a «mettersi direttamente sul mercato [...] mettendo su uno studio in quattro o cinque, con grande sacrificio e con l'illusione di essere finalmente padroni del proprio lavoro» [FG01]. A questa modalità di ingresso nella professione se ne contrappone un'altra, sempre più frequente e ugualmente indicativa di un processo degenerativo cui è soggetta l'avvocatura. Un numero crescente di giovani sarebbe interessato e disponibile a instaurare rapporti di subordinazione con studi più o meno avviati, spesso nella prospettiva di poter svolgere, a fronte di una remunerazione magari modesta, ma fissa, quello stesso lavoro che in passato, da praticanti, hanno svolto gratuitamente. Si tratta di una modalità cui tendono a guardare soprattutto i soggetti più deboli: quelli meno dotati di risorse economiche proprie e che non riescono a sostenere i costi inerenti allo svolgimento della professione¹⁴; le donne, che anche in questo ambito devono affrontare il problema e i costi della conciliazione tra lavoro e famiglia. «È un problema molto grave, molte colleghe già avvocatessse rimangono nello studio per poche centinaia di euro al mese e questa è una dequalificazione» [FG02].

L'analisi svolta ha consentito di illustrare come, alla base delle diverse logiche che strutturano il rapporto *dominus*-allievo vi siano tanto motivazioni contingenti quanto ragioni più profonde legate a visioni diverse della professione legale. Naturalmente, nell'esperienza concreta dei singoli, e degli studi, razionalità economica e dimensione etica coesistono e l'una o l'altra possono trovarsi a prevalere in relazione a specifiche circostanze. Circostanze che sono in primo luogo legate alla condizione di mercato e alla capacità di far fronte alle oggettive difficoltà, tanto nel reperire clienti che nel mantenere invariati i livelli di fatturato, intervenute negli ultimi anni.

Appare del tutto evidente da quanto fin qui detto come le logiche che sono state poste in evidenza non siano di per sé giuste o sbagliate: dietro lo *scambio*, così come dietro il *risparmio* possono celarsi convenienze e opportunità reciproche, mentre ritrovarsi in una relazione improntata alla *responsabilizzazione* può non costituire un vantaggio per chi, per esempio, è poco motivato o ricerca la sicurezza di un reddito immediato e stabile.

¹⁴ Svolgere la professione – soprattutto oggi che la concorrenza si gioca anche sulle tariffe, che i clienti, pubblici e privati, sono più spesso insolventi, e i lunghi tempi della giustizia richiedono di lavorare per riscuotere anche dopo anni – espone più che in passato al rischio di sostenere più spese di quanti non siano, nell'immediato, i ricavi. Questo aspetto incide sul significato che assume il concetto di «lavoro non remunerato», sia per i praticanti (molti intervistati ne parlano come di un costo che grava, spesso in modo pesante, sulle famiglie) che per i professionisti affermati.

La singola esperienza va dunque a connotarsi sulla base del suo essere o meno congruente con le aspirazioni. Sono queste, come sostiene ancora Appadurai (2013), che danno al presente la sua coloritura, diventando parte integrante del significato che assumono i nostri corsi d'azione. In questa prospettiva, è estremamente importante che si acquisisca una reciproca consapevolezza di quale sia la logica che soggiace al rapporto tra maestro e allievo. Sapere che cosa muove il *dominus* diventa, come riporta uno degli intervistati, un elemento fondamentale per evitare la frustrazione fornendo un senso alle scelte e ai comportamenti che vengono messi in atto¹⁵.

5. Conclusioni: individualizzazione delle aspettative

In questo capitolo, ci siamo occupati di ricostruire l'iter che ha portato i professionisti coinvolti nell'indagine a diventare avvocati, individuando tempi e modi che hanno ritmato queste traiettorie di accesso e consolidamento nella professione, così come le motivazioni che hanno sostenuto le scelte fatte. Ne è emerso un quadro che solo parzialmente conferma l'idea che sia in atto un radicale mutamento generazionale che passa, per esempio, dal venir meno di una spinta vocazionale alla carriera legale. Certo, le condizioni materiali che caratterizzano l'esercizio della professione sono profondamente mutate nel corso degli anni e le difficoltà con le quali è costretto a confrontarsi chi muove i primi passi nel mondo dell'avvocatura possono portare a mettere in atto strategie di adattamento che implicano un diverso modo di vivere la professione. Eppure, anche da questo punto di vista, la realtà fotografata dall'indagine stenta a supportare la rappresentazione di un mutamento epocale che riguarderebbe tanto i percorsi di accesso alla professione che le logiche che governano le azioni dei singoli.

Ciò non significa che nell'ambito delle dimensioni che abbiamo analizzato in questo capitolo non siano emerse delle differenze. Al contrario. Queste hanno tuttavia più a che vedere con il genere e l'origine sociale che non con l'età, almeno per quanto riguarda quelle variabili che si pongono a monte dell'iter professionale. Per poter valutare appieno se ci sia o meno un mutamento generazionale nello sviluppo dei percorsi di carriera, è necessario disporre di dati longitudinali che consentano di confrontare la condizione di generazioni diverse nella stessa fase della loro biografia. Quando i dati ci hanno consentito di operare questo confronto, il quadro emerso non ha evidenziato mutamenti significativi, anche se di maggiore interesse rispetto al tema del cambiamento generazionale sarebbe riuscire a seguire i percorsi di transizione all'interno della professione di coorti

¹⁵ «Quanto al compenso, sin dal colloquio il *dominus* è stato chiarissimo: ci ha riferito che non ci avrebbe retribuito, salvo dato qualche cosa per le pratiche che avremmo prevalentemente seguito noi (e in un anno ho ricevuto qualche cosa circa tre volte); quindi, la mancata retribuzione non è stata una sorpresa, ma un aspetto chiaro fin dall'inizio» [P02].

diverse di avvocati. Solo in questo modo sarebbe, infatti, possibile riuscire a tenere insieme all'interno dell'analisi la variabilità del tempo storico con quella del tempo biografico: che cosa ne sarà, per esempio, dei molti giovani che oggi lavorano come collaboratori? Il loro destino è quello di rimanere tali oppure, come è avvenuto per le generazioni passate, avranno la possibilità di transitare gradualmente verso l'autonomia? Quali sono le aspirazioni che sostengono i loro percorsi di carriera? Aspirare a qualcosa vuol dire dare un senso al futuro, ma farlo nel presente e condizionati da esso. Allo stesso tempo, poiché le immagini del futuro orientano l'agire nel presente, attivando soltanto alcune possibilità che nel presente si offrono, ampliando e restringendo, ostacolando e sostenendo l'agire individuale, guardare a come viene immaginato il proprio futuro ci consente di meglio interpretare le logiche che guidano l'agire nel tempo presente. Ugualmente, nutrire aspirazioni consiste nel saper navigare nel tempo immaginando, ora per dopo, sulla base di ciò che è avvenuto in passato. Questa precisazione appare fondamentale per provare a interpretare le rappresentazioni del futuro fornite dagli intervistati: guardare a come si vedono tra dieci anni¹⁶ ci consente infatti di far emergere più chiaramente il modo in cui vivono, percepiscono e interpretano il presente, anche in relazione al passato: questo è, nel contempo, individuale e collettivo o, per tornare alla distinzione fatta in apertura, *biografico* e *storico*.

Lo sfondo sul quale gli avvocati più anziani collocano oggi le proprie aspettative (individuali e di gruppo) appare, invece, molto più ancorata al tempo storico: l'idea di progresso è stata sostituita da quella di crisi, di declino, vale a dire dalla diffusa credenza che domani sarà peggiore di ieri. Questa convinzione si basa molto sulla considerazione delle condizioni sociali e materiali, dei vincoli normativi, delle risorse e delle possibilità che vengono offerte per prefigurarsi il futuro: queste condizioni sono diverse da quelle sperimentate in passato, un tempo che è nel contempo quello biografico e quello storico.

Con una legislazione in continua modifica – cosa che prima non era così, no? – la legislazione che si rincorre, la legislazione poi fatta anche male, che continua a creare problemi anche, per esempio, di aggiornamento. Cioè, il motivo è che, quando sarò più anziano anche come avvocato, la necessità di aggiornamento che tuttora si vede sarà per me una difficoltà, probabilmente. Mentre finora la posso affrontare a cuor leggero. Quindi, mi preoccupa tra dieci anni, se c'è questo andazzo, dovermi aggiornare con questo andamento. [A07]

No, non lo so proprio, non lo so perché. Se me l'avesse chiesto cinque anni fa, forse avrei avuto una risposta. Adesso, la crisi, l'atmosfera, il

¹⁶ Nella domanda finale della traccia d'intervista veniva chiesto all'intervistato come si immaginasse la propria condizione professionale a dieci anni di distanza.

momento storico in cui viviamo, politico, culturale, quello che è, non mi fa fare previsioni. Proprio non saprei. Spero di continuare a fare questo lavoro. Qualora non dovessi riuscirci, probabilmente mi inventerò qualcos'altro, ma al momento non ho idea. Non saprei nemmeno cos'altro fare. Perché, insomma, è complicato dopo 20-25 anni che fai una cosa inventarti qualche altro mestiere. [A12]

Io penserei che la situazione dovrebbe essere migliore per me: penso in un miglioramento. Anche perché, se invece di un miglioramento c'è un peggioramento, io ho tutta la libertà di cancellarmi dall'Ordine degli Avvocati e fare uno dei mille lavori che l'essere umano può fare e che forse sono molto più remunerativi. [A19]

Emerge, anche dai brani appena citati, un elemento nuovo e, per certi aspetti, inimmaginabile fino a un recente passato: non sono pochi tra i nostri interlocutori coloro che, guardando in prospettiva, non escludono di potere (o dovere) smettere di fare l'avvocato. Quella legale è una professione che, pur richiedendo un elevato investimento nella fase d'ingresso, garantiva, una volta iniziato a esercitare in modo stabile, di poter contare su un percorso di carriera, se non ascendente, sicuramente tale da non dover rimettere in discussione la scelta fatta. Oggi, questa aspettativa sembra essere rimessa in discussione: le difficoltà sperimentate nella quotidiana gestione dell'attività professionale proiettano un cono d'ombra sulle prospettive future. Se questa percezione viene condivisa in modo trasversale rispetto all'età, le implicazioni sono evidentemente più drammatiche per chi ha già percorso un lungo tratto di strada senza essere riuscito ad accumulare le risorse necessarie per poter vivere senza lavorare.

Tornando al diverso modo in cui si definiscono le aspettative, va in primo luogo evidenziato come per i più giovani l'interpretazione del presente si iscriva, più di quanto non avvenga per gli adulti, all'interno di una concezione individuale del tempo: «più difficoltosa rispetto a quando? Nel senso, io vivo il momento storico di oggi, quindi la mia fortuna è forse quella di non sapere cosa era ieri, capito?» [A05].

Ciò implica che anche la proiezione nel futuro venga operata nella relazione con il tempo biografico piuttosto che con quello storico. È in riferimento al percorso compiuto, alle esperienze maturate, alla capacità che si è avuta di accumulare risorse e competenze, di far fronte alle sfide che si sono via via presentate che, per i più giovani, si delineano le prospettive a venire:

cioè, tutto sommato, io ho cominciato nel 2006. Ora, siamo nel 2013. Ho un avanzamento. Sono fiera del mio percorso, perché dal nulla comunque mi ritrovo con uno studio mio, in cui con tutte le difficoltà me lo gestisco. Quindi, mi auguro che tra 10 anni si riesca ad avere qualcosa in più. [A05]

Quello che mi auguro... io mi auguro di fare un ottimo percorso di formazione, di fare una bella esperienza professionale e, tra 10 anni, mi auguro di potermi proporre con orgoglio come un valido avvocato e, per l'appunto, di svolgere autonomamente la professione, di spendere il mio nome nelle cause che seguo. Questo è quello che mi auguro. [A11]

E, poi, il pensiero di dover dire: ma l'anno prossimo avrò gli stessi clienti? In che misura? Perché dovrà sicuramente aumentare? Potrebbe anche diminuire l'apporto di clientela... Però, sta di fatto che io, prima, avevo tre fascicoli in croce e ora ho otto faldoni; cioè, quindi... me lo ricordo quando c'erano tre fascicoli: non li avevo nemmeno comprati, perché pensavo che non mi servissero. E, piano piano, piano piano... [A04]

Ciò non significa che il futuro venga visto in termini rosei: tutt'altro. Anche le difficoltà, tuttavia, sembrano rimandare più alla capacità individuale di rispondere positivamente alle sfide che si pongono che non a mutamenti che possono intervenire dall'esterno:

hai un sacco di pensieri, dovuti anche al fatto di far quadrare il bilancio e, poi, gestisci o il portafoglio delle persone o la loro libertà personale. E questi pensieri modificano anche il tuo stato d'animo, la tua salute e... questo. Cioè, mi chiedo quanto sarò in grado di resistere, perché mi richiede una capacità di concentrazione e di stress fortissima... ecco, da un punto di vista personale... [A04]

Come abbiamo detto in apertura, le aspirazioni personali, in un contesto dominato dall'idea di progresso, erano coerenti con progetti collettivi, il cui successo poteva essere fiduciosamente previsto. Oggi, la capacità di guardare con fiducia all'avvenire sembra fondarsi, invece, più sulle capacità del singolo di organizzarsi e di costruire il proprio percorso mettendo in atto strategie utili per fronteggiare le sfide che si pongono nel presente e che si è stati capaci di superare in passato. Nell'esperienza dei più giovani non è venuta meno l'idea del progresso; piuttosto, questa non corrisponde più a un progetto collettivo, ma sembra inquadarsi all'interno del percorso biografico individuale.

CAPITOLO 3

EFFETTI DI STRATIFICAZIONE: PROFESSIONISTI AFFERMATI, ASPIRANTI CETO MEDIO E NUOVI PROLETARI FORENSI

Andrea Bellini

1. *Crescita numerica, linee di stratificazione e nuove disuguaglianze*

Il mondo delle libere professioni, nel corso degli ultimi vent'anni, è stato al centro di un dibattito controverso, per certi versi schizofrenico. Da un lato, infatti, la rappresentazione veicolata dai media ha posto l'accento sulla tendenza generalizzata a un abbassamento del livello dei redditi (cfr. Festi e Malatesta 2011), messa in relazione con la crescita abnorme del numero di professionisti. Dall'altro, ha preso campo un più ampio discorso sulla riforma delle professioni che, negli intenti dei promotori, avrebbe dovuto portare a una maggiore apertura al mercato (v. Capitolo 7).

Il dibattito, nel suo complesso, ha acquisito nuova rilevanza negli anni della crisi economica. A ben vedere, quello dell'eccesso di offerta, in modo particolare nel mercato del lavoro professionale legale, non è tuttavia un tema nuovo. Esso sembra, anzi, riproporsi ciclicamente, con toni a tratti di allarme sociale. In tempi non sospetti, infatti, come si è sottolineato in più di un'occasione, Calamandrei (1921: 99) parlava di un *proletariato forense*, «che ogni anno si invilisce col crescer di numero, come un fiume in piena che più s'intorbida quanto più gonfia». Verso la fine degli anni Sessanta, seppure con toni e significati diversi, Prandstraller (1967) e Giovannini (1969) descrivevano anch'essi una professione in calo di prestigio. Il secondo, nello specifico, ne osservava la stratificazione interna, nel contesto di una «pauperizzazione» del mercato dei servizi legali, soffermandosi sulla condizione dei professionisti cosiddetti «marginali», vale a dire non inseriti in studi organizzati ed esclusi dal grosso giro d'affari. Entrambi gli autori puntavano il dito contro l'espansione incontrollata della professione. Giovannini stesso parlava dei 37.859 avvocati iscritti alla Cassa forense al 1° giugno 1966 come di un numero «davvero impressionante» (ivi: 232). E non dubitiamo che lo fosse.

La situazione, oggi, è però ben diversa. Essa deve essere letta alla luce delle trasformazioni di lungo periodo legate all'affermarsi di una *società postindustriale e della conoscenza* e alla più spinta divisione del lavoro che

essa ha portato con sé (sull'argomento, cfr. Machlup 1962; Drucker 1968; Bell 1973; Brint 1994; tra gli autori italiani, cfr. Tousijn 1987). In questa prospettiva, la crescita del numero di professionisti è un fenomeno che ha investito tutti i paesi avanzati, spiegato in parte dall'emergere di nuove professioni, in parte dall'espansione di quelle più tradizionali¹, processi peraltro associati a un aumento della segmentazione e della stratificazione dei mercati del lavoro professionali. Ai giorni nostri, poi, la crisi sembra aver favorito un aumento del livello medio di qualificazione degli occupati, dovuto alla crescita dell'occupazione nel settore dei servizi avanzati alle imprese (Gallie 2013).

Il confronto tra i 47 paesi membri del Consiglio d'Europa rivela che l'Italia ha di gran lunga il maggior numero in valore assoluto di avvocati iscritti all'Albo (226.734 contro i 160.880 della Germania, seconda in questa graduatoria), mentre è superata di poco da Lussemburgo e Grecia per numero di avvocati in rapporto alla popolazione residente (3,8 ogni 1.000 abitanti). Questo, quantomeno, è il quadro delineato dal CEPEJ (2014), con riferimento ai dati per il 2012 (v. Tabella AB.1, Appendice B). La specificità del caso italiano, tuttavia, risiede nell'*intensità* della crescita, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta. Nel giro di un decennio, tra il 1997 e il 2006, il numero di avvocati è infatti raddoppiato, passando da 89.880 a 177.142. E ha continuato ad aumentare a un ritmo costante negli anni successivi.

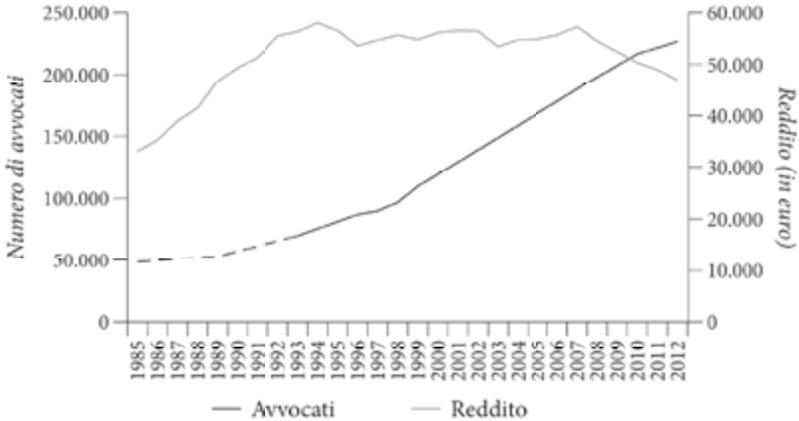
Il dato sul numero di avvocati, di per sé, dice poco di come sia cambiata effettivamente la categoria. Quella dell'*impoverimento*, si è detto, è una delle principali declinazioni del discorso sulla professione. In proposito, la Figura 3.1 (*infra*) evidenzia una correlazione tra numerosità e reddito degli avvocati. Guardando all'andamento del reddito medio annuo rivalutato in euro degli iscritti alla Cassa previdenziale forense (cioè di un sottoinsieme composto, verosimilmente, da coloro che praticano *attivamente* la professione), si osserva come, dopo il 1994, si sia avuto un decennio di sostanziale ristagno, seguito da un periodo – sono gli anni della crisi economica – in cui si registra un arretramento sino al livello del 1989, più o meno il momento in cui il numero di avvocati iscritti all'Albo ha iniziato a crescere ininterrottamente.

L'incremento numerico, del resto, non è un buon indicatore di una maggiore 'apertura' della professione. I dati relativi alla distribuzione degli avvocati per classi di importo Irpef, pur raccolti in classi non costanti negli anni, rivelano in effetti l'esistenza di una sorta di 'muro', quasi invalicabile, che nel 2011 si collocava sui 44.950 euro (v. Tabelle AB.4.a e

¹ Al riguardo, si veda la letteratura sociologica passata in rassegna nelle pagine iniziali dell'Introduzione, la quale ha portato alla luce quella che, in realtà, sembra essere una tendenza di lungo periodo che ha interessato in particolare la professione forense, cui in tempi recenti si è associato l'emergere di diversi modelli di professionalismo legale.

AB.4.b)². Ciò induce a ritenere che gran parte dei nuovi ingressi si siano concentrati al di sotto di questa soglia.

Figura 3.1. Andamento del numero degli avvocati iscritti all'Albo e del reddito Irpef medio annuo rivalutato degli iscritti alla Cassa forense (1985-2012)



Note: il tratteggio indica proiezioni su dati mancanti, negli anni che vanno dal 1986 al 1988 e dal 1990 al 1992.

Fonte: elaborazione su dati Cassa forense (cfr. Bellini 2014a).

È senz'altro plausibile che questo stesso fenomeno trovi una spiegazione, almeno parziale, nelle pratiche di evasione fiscale cui i professionisti possono ricorrere, soprattutto al fine di collocarsi al di sotto dei 30.000 euro, potendo così godere dei benefici offerti dal *regime dei minimi*³. Si tratta, nondimeno, di un fenomeno difficile da cogliere nelle sue reali dimensioni, per cui esistono pochissimi riscontri empirici. Come ha osservato Pavolini (2012), peraltro, la diffusione dell'evasione fiscale è alla

² Le classi di reddito, nei dati diffusi da Cassa forense, sono strutturate su soglie 'mobili', che si modificano cioè nel corso degli anni. In particolare, dal 2002 al 2011 le soglie che si riferiscono al *minimo Irpef per la prova dell'esercizio della professione* e al *teito del contributo soggettivo* passano, rispettivamente, da 6.780 a 10.100 euro e da 74.800 a 90.100 euro. La soglia della classe intermedia passa, quindi, da 37.370 a 44.950 euro.

³ È, questo, un regime fiscale introdotto nel 2007 ed entrato in vigore nel 2008, quale misura di stimolo all'imprenditoria. In quanto tale, esso offre agli operatori economici di ridotte dimensioni che rispettano determinati requisiti condizioni fiscali, contabili e previdenziali agevolate. Nello specifico, al momento della rilevazione, esso prevedeva il versamento di un'imposta sostitutiva dell'Irpef, dell'Irap e delle addizionali regionali e comunali pari al 5% per i primi cinque anni di attività, per contribuenti con meno di 35 anni di età e ricavi e compensi annui inferiori a 30.000 euro.

base del problema cosiddetto dell'*under-reporting*, vale a dire del rischio che i lavoratori – in particolare gli indipendenti, più esposti al fenomeno – qualora intervistati nell'ambito di una *survey*, siano portati a dichiarare meno di quanto realmente percepito. Lo stesso autore fornisce un quadro dei redditi da lavoro in Italia, evidenziando, per i redditi netti mediani annui dei professionisti indipendenti, una differenza di oltre 6.000 euro tra il dato dichiarato (14.000 euro) e quello stimato, che tiene conto, appunto, dell'*under-reporting* (20.630 euro)⁴. Ciò detto, è pur vero che è cresciuta in modo considerevole la quota di avvocati che dichiara un reddito basso e, tra questi, dei non iscritti alla Cassa forense, in quanto tali privi di copertura previdenziale⁵. Questo denota, a prescindere dal peso dell'evasione fiscale, un'espansione dell'area della marginalità e del rischio di esclusione.

Ciò può essere connesso con l'esistenza di processi di *chiusura sociale*⁶ che operano più in profondità, favorendo la riproduzione all'interno della professione di una stratificazione basata sulla classe sociale di provenienza. Laddove, cioè, i meccanismi di *esclusione*⁷ tradizionalmente utilizzati dalle professioni liberali (in proposito, v. Capitolo 7, paragrafo 2) non abbiano successo nel limitare il numero dei potenziali concorrenti, è ragionevole ritenere che siano messe in atto strategie, più o meno consapevoli, tese a sfruttare il vantaggio competitivo che deriva da un'origine sociale alta. Un vantaggio competitivo che si sostanzia nell'accesso privilegiato alle informazioni rilevanti, che influenzano i percorsi d'inserimento e di sviluppo della carriera e consentono di raggiungere le posizioni migliori (cfr. Bellini 2015). In tal senso, l'inflazione delle credenziali di accesso alla professione può comportare – per i soggetti meno attrezzati, ma non

⁴ Fonte dei dati: EU-SILC, 2005.

⁵ La riforma della professione, operata con la legge 247/2012, ha escluso questa possibilità, introducendo l'obbligo di iscrizione alla Cassa (sul tema, v. Capitolo 7). Tale disposizione, tuttavia, è entrata in vigore nell'agosto 2014, con l'approvazione del relativo regolamento di attuazione.

⁶ Il concetto è stato utilizzato, per la prima volta, da Weber (1922: 18), il quale aveva indicato nella chiusura sociale una qualità distintiva dei *ceti* e l'aveva definita come la «tendenza a monopolizzare determinate possibilità, di norma economiche. Una tendenza che si indirizza contro altri concorrenti contrassegnati da una nota comune, positiva o distintiva». È stato, poi, Parkin (1979) a rielaborarlo e a costruire su di esso una teoria sistematica, contaminata con alcuni elementi presi in prestito dal marxismo. Egli guarda, in effetti, ai processi di chiusura sociale nell'ambito dei rapporti di *sfruttamento* tra le classi. Attraverso di essi, egli scrive, «le collettività sociali cercano di massimizzare le ricompense restringendo gli accessi alle risorse e alle opportunità ad una limitata cerchia di persone che hanno certi requisiti», ciò che «implica l'individuazione di certi attributi sociali o fisici come fase giustificativa dell'esclusione» (ivi: 38).

⁷ Parkin (1979: 39), di nuovo, distingue due «tipi generali» di chiusura sociale: l'*esclusione*, quale modalità prevalente, tipica della borghesia; e l'*usurpazione*, quale «risposta collettiva» all'esclusione da parte della classe subordinata. Tra i principali meccanismi di esclusione indica, quindi: la proprietà, le qualificazioni accademiche o professionali e i titoli di studio.

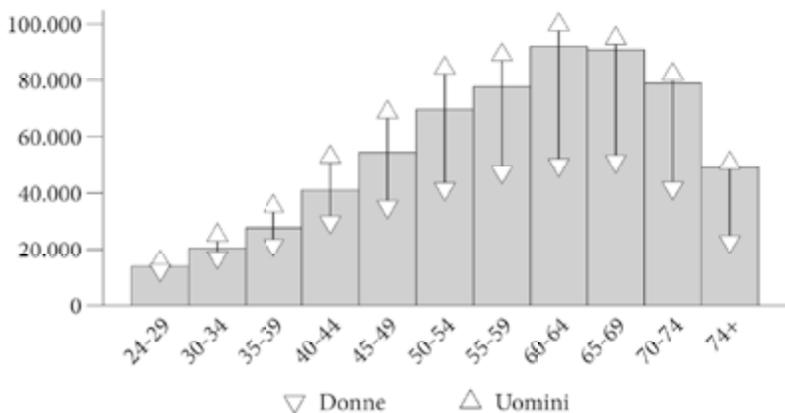
solo – la frustrazione delle aspettative di mobilità sociale e un disallineamento tra *classe* e *status*⁸. Nel caso specifico, dunque, fare l'avvocato non significa necessariamente godere di uno status sociale elevato.

Per inciso, va detto che quella della collocazione dei professionisti nella scala di stratificazione sociale rimane, a tutt'oggi, una questione aperta (al riguardo, cfr. Bellini 2014b). Gli schemi delle classi più diffusi, di matrice neweberiana, che inseriscono indistintamente i professionisti all'interno di una classe superiore, sia essa concettualizzata come *classe di servizio* (Goldthorpe 1982, 1984, 1995; Erikson e Goldthorpe 1992) o, più tipicamente, come *borghesia* (Cobalti e Schizzerotto 1994), sembrano infatti avere, oggi, una ridotta capacità di rappresentare efficacemente la realtà sociale. Di recente, Ranci (2012a: 31) ha evidenziato come alcune categorie concettuali di base appaiano sempre più «stirate». «È arduo [...]», egli scrive, «se si guarda ai redditi e alle prospettive attuali di carriera di molti professionisti, accettare l'idea che questi lavoratori siano oggi parte integrante della classe borghese» (*ibidem*).

Le linee di stratificazione di classe si intersecano, peraltro, con marcate disuguaglianze per genere ed età. Sempre guardando al dato nazionale, per le donne e i giovani la strada si fa ancora più ripida. Negli ultimi trent'anni, in effetti, si è assistito a una progressiva *femminilizzazione* dell'avvocatura, con la percentuale di donne sul totale degli avvocati che, tra il 1985 e il 2006, è passata dal 9,2 al 41,1 (v. Tabella AB.2, Appendice B), ciò che spiega in gran parte l'espansione numerica della professione. Il differenziale di reddito tra uomini e donne, d'altro canto, rivela una frattura di genere molto ampia (v. Tabella AB.6, Appendice B). Gli avvocati uomini dichiarano in media un reddito superiore del 54,3% rispetto alle colleghe donne, ma in otto regioni del Centro-Nord la distanza si acuisce, fino a raggiungere il 61,4% in Liguria (in proposito, cfr. Bellini 2014a). La figura 3.2 mostra, quindi, come il livello del reddito aumenti progressivamente al crescere dell'età, più o meno sino alla soglia dell'età pensionabile, nel 2011 fissata a 66 anni; con esso, d'altra parte, aumenta altresì il differenziale di genere, da 3.085 euro (19,8%) nella classe d'età 24-29 a 49.761 euro (49,9%) nella classe 60-64. Per quanto riguarda i giovani, infine, è necessario sottolineare come gli avvocati tra i 30 e i 34 anni d'età dichiarino il 62,4% in meno dei colleghi tra i 45 e i 49 anni e, addirittura, il 77,8% in meno di quelli tra i 60 e i 64; la situazione migliora in modo significativo solo per coloro che hanno tra i 40 e i 44 anni, i quali evidenziano comunque un *gap* del 24,5% con i colleghi tra i 45 e i 49 anni e, ancora, del 55,4% con quelli tra i 60 e i 64 (v. Tabella AB.5, Appendice B).

⁸ La *classe* ha origine nella sfera economica e ha a che fare con la posizione di mercato, la quale a sua volta è connessa con l'occupazione e il livello di reddito. Lo *status*, invece, ha a che vedere con la distribuzione del prestigio, lo stile di vita e i comportamenti di consumo. Si tratta, pertanto, di principi di stratificazione tra loro interconnessi e, in parte, sovrapposti (cfr. Bellini 2014b).

Figura 3.2. Reddito Irpef medio annuo degli iscritti alla Cassa forense, per classe d'età e per genere (euro, 2011)



Fonte: elaborazione su dati Cassa Forense.

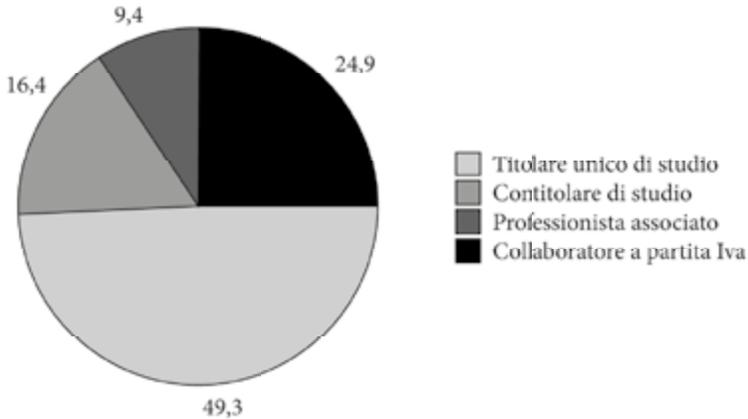
Partendo da questi dati, il capitolo si propone di fare luce sulla stratificazione interna dell'avvocatura fiorentina, sulla base di indicatori di status professionale, economico e sociale.

2. Lo status professionale

Un elemento chiave per poter interpretare la natura, la direzione e le dimensioni del mutamento nel mercato del lavoro professionale legale è costituito dal quadro delle *modalità di esercizio della professione*. Questo è connesso, da un lato, con i diversi tipi di studi professionali presenti sul territorio e, dall'altro, con la posizione che gli individui ricoprono negli studi stessi.

A tal proposito, la Figura 3.3 mostra come la metà dei rispondenti al questionario sia titolare unico dello studio in cui lavora (49,3%), un quarto sia contitolare di studio (16,4%) o professionista associato (9,4%) e la restante parte sia costituita da collaboratori a partita Iva (24,9%). Poco più del 25% degli avvocati fiorentini, quindi, esercita la professione in forma di *partnership*, che abbia la contitolarità dello studio o che vi sia associato. La maggior parte di essi segue, invece, il modello della *freelance*. È, tuttavia, degno di particolare attenzione il fatto che un professionista su quattro dichiara di essere un collaboratore a partita Iva, condizione che, in effetti, può esporre a problemi di dipendenza economica e di limitazione dell'autonomia nell'esercizio della professione (cfr. Pedersini e Coletto 2010; Bologna e Banfi 2011; Fellini 2012; Armano e Murgia 2013; Cucca e Maestripieri 2014).

Figura 3.3. Modalità di esercizio della professione (% , n = 964)



Per quanto riguarda i collaboratori a partita Iva, nello specifico, si tratta di una modalità di esercizio della professione più frequente tra le donne (il 31,5% contro il 18,2% degli uomini) e tra i giovani sotto i 35 anni (70,8%). Se il dato per classe d'età può essere considerato in parte fisiologico, poiché la modalità prevalente d'inserimento nella professione è quella di continuare a collaborare con lo studio presso il quale si è svolta la pratica legale, il dato per genere evidenzia un più basso status professionale delle donne, che rimane tale anche in età avanzata.

D'altra parte, le modalità che implicano condivisione di responsabilità nella gestione dello studio sono più diffuse tra gli uomini (nel complesso, il 31,8% contro il 20,0% delle donne) e tra coloro che hanno un'origine sociale alta⁹ (il 32,8% contro il 25,1% di quelli con origine sociale media e il 22,8% di quelli con origine sociale bassa). Ciò lascia ipotizzare che esse, più sostenibili proprio perché in condivisione, richiedano in realtà dotazioni elevate di capitale, soprattutto di capitale sociale; in questa prospettiva, cioè, diventa determinante per poter esercitare in *partnership* la disponibilità di risorse relazionali di buona qualità¹⁰.

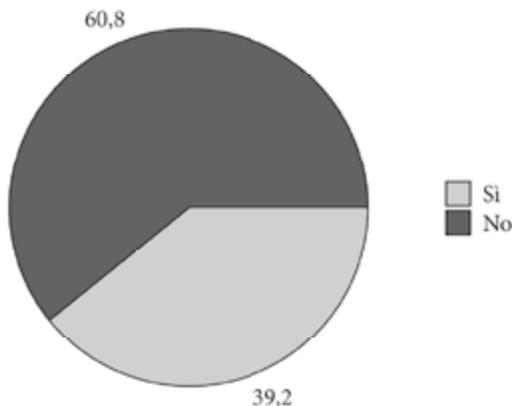
⁹ Il riferimento è alla classificazione proposta nel Capitolo 1, creata con *cluster two-step*, utilizzando come variabili input il livello d'istruzione dei genitori, l'occupazione del padre e l'occupazione della madre.

¹⁰ Il concetto di *capitale sociale* è, qui, usato nell'accezione di Bourdieu (1980: 2), come «l'insieme delle risorse attuali o potenziali collegate al possesso di una rete duratura di relazioni più o meno istituzionalizzate di conoscenza e riconoscimento reciproco». Nella teoria bourdieusiana, esso è uno dei tre tipi fondamentali di capitale, insieme al capitale culturale e a quello economico (Bourdieu 1986); la specifica dotazione di capitale, nelle sue varie forme, determina la posizione degli agenti nei diversi campi sociali. Il capitale, inoltre, per dirla con lo stesso Bourdieu (1997: 254), «esiste e agisce come capitale simbolico [...] nel rapporto con un habitus predisposto

Più articolato è, invece, il discorso per i titolari unici di studio. Se è vero, infatti, che la propensione a esercitare la professione secondo questa modalità è più alta tra gli individui in età avanzata e in quelli con origine sociale bassa, è vero altresì che oltre i 54 anni d'età essa aumenta in modo considerevole per gli individui con origine sociale bassa, mentre decresce per quelli con origine sociale alta. In tal senso, la permanenza in questo gruppo può essere vista come un indicatore di basso status professionale, associato a una *vulnerabilità latente*¹¹.

Complessificando il quadro e guardando alla *presenza di collaboratori alle 'dipendenze'* – tra cui sono ricompresi avvocati, personale di segreteria, praticanti e altri professionisti legati da un rapporto di subordinazione, formale o di fatto – troviamo elementi che sembrano rafforzare le ipotesi ora formulate. Si tratta, in effetti, di una variabile direttamente associata al grado di strutturazione e al volume d'affari dello studio, capace di dire qualcosa in più sullo status e sulla stabilità della posizione occupata nella professione. In generale, tra coloro che possono averne – ovvero i titolari/contitolari di studio e i professionisti associati – solo il 39,2% ha dichiarato di avere collaboratori (v. Figura 3.4).

Figura 3.4. Collaboratori alle dipendenze, inclusi avvocati, personale di segreteria, praticanti o altri professionisti (% , n = 724)



Nota: solo chi è titolare/contitolare di studio o professionista associato.

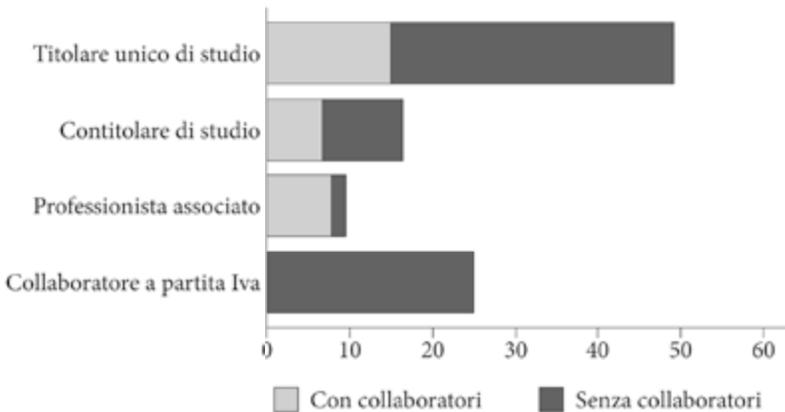
a percepirlo come segno e come segno d'importanza». La combinazione di habitus e capitale in un determinato campo dà quindi origine alle pratiche sociali (Bourdieu 1979).

¹¹ Il termine 'vulnerabilità' richiama la *possibilità*, nel caso specifico, di andare incontro a difficoltà nell'esercizio della professione. L'aggettivo 'latente', invece, indica che l'esposizione al rischio non è connaturata a una determinata situazione professionale, ma si manifesta in particolari condizioni, personali o di mercato.

Se si guarda alle diverse componenti sociali dell'avvocatura, tuttavia, la percentuale scende al 34,3 per gli individui con origine sociale bassa, al 28,3 per quelli tra i 35 e i 44 anni (addirittura, al 17,3 per gli under 35) e al 28,2 per le donne. Per quanto riguarda le modalità di esercizio della professione, invece, sono i titolari unici di studio a far registrare il valore più basso, con il 30,3%.

Oltre alle componenti tradizionalmente identificate come deboli – in particolare, le donne e i giovani – emerge, dunque, con maggiore chiarezza un'area di potenziale vulnerabilità riconducibile a chi esercita la professione 'in solitario', come titolare unico di studio senza collaboratori. A ben vedere, si tratta di una componente rilevante, pari al 34,3% del totale (v. Figura 3.5). Anche in questo caso, essa è più diffusa tra le donne, i giovani e gli individui con origine sociale bassa.

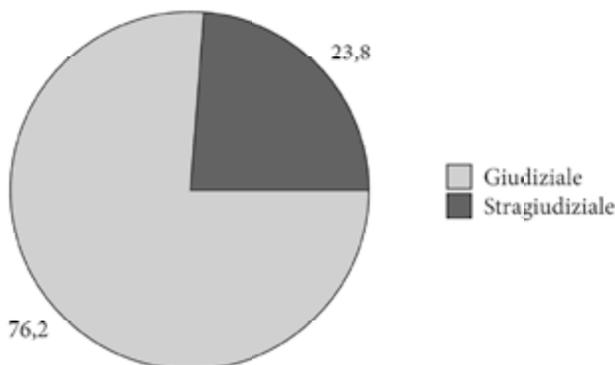
Figura 3.5. Modalità di esercizio della professione e presenza di collaboratori alle dipendenze, inclusi avvocati, personale di segreteria, praticanti o altri professionisti (% , n = 964)



Proseguendo con l'analisi, un dato degno di nota è quello relativo all'*ambito di attività prevalente* (v. Figura 3.6). Il 23,8% dei rispondenti, in effetti, esercita la professione per lo più in ambito stragiudiziale. Con questo termine s'intende, appunto, un ambito di attività 'esterno' al giudizio, che ricomprende una molteplicità di atti con valore giuridico, finalizzati alla risoluzione di controversie per via negoziale. Ne sono degli esempi: le lettere di diffida e messa in mora; le proposte di definizione del debito; le trattative con enti assicurativi; e le richieste di risarcimento. A ben vedere, si tratta di un dato di interpretazione non immediata, poiché non emergono differenze di rilievo e univoche rispetto alle dimensioni di genere, età e origine sociale. Ciò che si pone all'attenzione, peraltro, è la maggiore diffusione di chi fa stragiudiziale tra i titolari unici di studio (27,3%) e tra chi non ha collaboratori alle dipendenze (27,2%). In tal caso,

è ipotizzabile che si tratti di professionisti marginali, che svolgono in via prevalente attività di mediazione e consulenza, con poche o nulle opportunità di frequentare i tribunali.

Figura 3.6. Ambito di attività prevalente (% , n = 964)



In effetti, l'attività stragiudiziale rappresenta anche una possibile 'via d'uscita' – non sappiamo dire quanto temporanea o permanente – per chi non riesce a sostenere i costi fissi connessi all'esercizio della professione. Questo è ciò che è emerso, nello specifico, da un'intervista con un avvocato di 47 anni, civilista:

proprio l'altro giorno ho appreso [...] che in alcuni studi, per esempio fra marito e moglie che sono legali, uno o più colleghi si cancella dall'Albo. [...] Essendo iscritti, bisogna pagare anche una previdenza: o l'INPS, nel caso dei minimi, o la Cassa forense. Però sono spese notevoli, che non tutti riescono a sostenere, quindi uno si cancella e collabora con chi resta iscritto. Quindi, fra moglie e marito, oppure fra due o tre colleghi, uno si cancella, ecco. [A13]

Ma è anche una soluzione praticabile da parte di quei collaboratori – in particolare, nella fase iniziale della carriera – che non sono investiti di responsabilità e non ricevono pressioni o incentivi a iscriversi all'Albo da parte dei titolari dello studio in cui lavorano. Una testimonianza di questo tipo è stata raccolta, di nuovo, nel corso di un'intervista con un'avvocata di 31 anni:

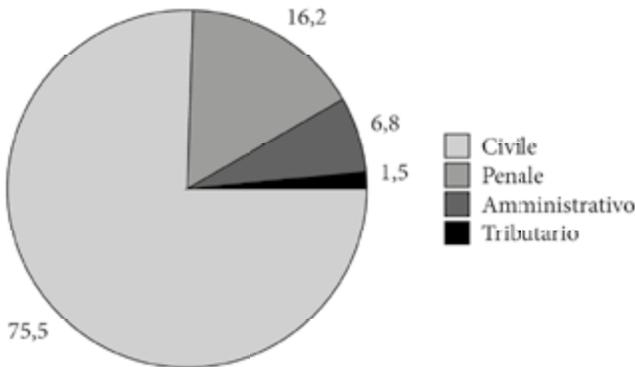
durante il periodo della scuola di specializzazione, ho fatto anche la pratica, ma molto blanda, non come la vera pratica formativa; poi, finita la scuola, ho sostenuto l'esame di abilitazione. Quindi, teoricamente, sono abilitata. Va beh, lo scritto l'ho fatto nel 2009, poi i tempi

lunghe di questo esame mi hanno portato a fare l'orale nel 2011. Quindi, sono abilitata, ma non sono iscritta all'Albo, anche perché per il lavoro che sto facendo non è necessaria l'iscrizione... tanto, non mi fanno firmare niente... allo studio dove sono ora non interessa che io sia iscritta all'Albo degli avvocati. [A10]

In generale, la cancellazione dall'Albo (o la non iscrizione) per svolgere attività stragiudiziale costituisce, oggi, un'opzione alternativa che offre una concreta opportunità di 'sopravvivenza' anche a professionisti marginali e a rischio di esclusione. La stessa legge 247/2012, del resto, prevede che siano di competenza *esclusiva* dell'avvocato – interdette, dunque, a coloro che non sono iscritti all'Albo – solo quelle attività (assistenza, rappresentanza e difesa) svolte «nei giudizi davanti a tutti gli organi giurisdizionali e nelle procedure arbitrali rituali» (art. 2, c. 5); essa indica, inoltre, come di competenza *non esclusiva* – praticabile anche dai non iscritti – «l'attività professionale di consulenza legale e di assistenza legale stragiudiziale» (art. 2, c. 6).

Passando oltre, guardando al *settore legale di attività prevalente*, tre quarti dei rispondenti si collocano nell'ambito del diritto civile, ma civile e penale presi insieme raggiungono il 91,7% del totale (v. Figura 3.7). Le restanti parti, costituite da amministrativisti (6,8%) e tributaristi (1,5%), possono essere dunque viste come delle 'nicchie' di mercato.

Figura 3.7. Settore legale prevalente (% , n = 964)



In dettaglio, l'attività nel settore civile risulta essere più frequente tra le donne (il 79,2% contro il 71,8% degli uomini), gli individui sopra i 44 anni (l'80,7% tra quelli da 45 a 54 anni e il 79,6% tra quelli con 55 anni e oltre), coloro che hanno un'origine sociale bassa (78,3%), i titolari unici di studio (77,3%) e chi non ha collaboratori (76,8%), oltre, ovviamente, a chi

opera in ambito stragiudiziale (90,4%). Per quanto riguarda le donne, la letteratura internazionale ha evidenziato come la femminilizzazione delle professioni liberali abbia portato con sé una segregazione occupazionale all'interno degli stessi gruppi professionali (cfr. Cacouault-Bitaud 2001; Crompton e Le Feuvre 2003; Lapeyre 2006b). Alcuni contributi hanno poi mostrato come nell'avvocatura, in modo specifico, le donne si occupino più spesso di temi 'femminili', come il diritto di famiglia (cfr., per esempio, Bacik *et al.* 2003). Per il resto, le categorie che fanno maggiormente riferimento a questo settore legale sono per lo più categorie con carattere di vulnerabilità latente. L'attività nel settore del diritto amministrativo è, invece, più diffusa tra gli uomini (il 10,0% contro il 3,7% delle donne), gli individui con origine sociale alta (9,0%), i professionisti associati (14,3%) e chi ha collaboratori (9,5%). Differenze poco significative sono, quindi, rintracciabili in riferimento al settore penale.

Tra le *materie trattate più di frequente*, i civilisti hanno indicato contrattualistica e diritti reali, immobili e locazioni, seguite da famiglia, minori e successioni ed esecuzioni, con percentuali che vanno dal 56,9 al 44,2 (v. Figura 3.8, *infra*). I penalisti si occupano in prevalenza di reati contro il patrimonio (76,9%) e la persona (70,5%). Gli amministrativisti, infine, hanno a che fare per lo più con appalti pubblici, edilizia e urbanistica, con percentuali tra il 60,6 e il 56,1.

Focalizzando l'analisi sul settore civile – quello che conta più professionisti tra i rispondenti al questionario e che si caratterizza per una più marcata frammentazione delle competenze – si trova anzitutto conferma di una concentrazione delle donne nell'area tematica del diritto di famiglia; d'altra parte, le donne risultano ben presenti in tutte le aree considerate, con una distribuzione simile a quella degli uomini (v. Figura 3.9, *infra*).

Un'ulteriore annotazione riguarda il numero di materie trattate, quale indicatore del grado di specializzazione. In generale, i civilisti intervistati trattano una media di 3,0 materie. Il 35,1% di essi, tuttavia, tratta quattro o più materie, laddove il 18,5% ne tratta soltanto una. In un quadro di non facile lettura, è comunque possibile individuare alcune correlazioni. La più evidente è quella con la classe d'età. In effetti, la percentuale diminuisce al crescere dell'età per entrambi i gruppi considerati, 'generalisti' (quattro o più materie) e 'specialisti' (una materia); viceversa, aumenta per il gruppo intermedio (due-tre materie). Ciò detto, quello dell'avvocato generalista è il profilo più diffuso tra gli under 35: il 45,4% tratta, infatti, quattro o più materie, contro il 33,6% che ne tratta due-tre e il 21,0% che ne tratta una. Questo può voler dire due cose: da un lato, che la modalità d'inserimento prevalente nella professione preveda che si faccia 'un po' di tutto', come appendice del processo di formazione o per necessità dettate dal mercato, e che poi, con l'avanzare della carriera, ci si assesti su un numero di due-tre materie, essendo connaturata a questo settore una certa 'polivalenza'; dall'altro, che le nuove generazioni incontrino difficoltà crescenti in un mercato saturo e che, quindi, facciano leva su una pluralità di competenze per attrarre un maggior numero di clienti.

Figura 3.8. Materie trattate più di frequente (risposta multipla, % di casi, n variabile)

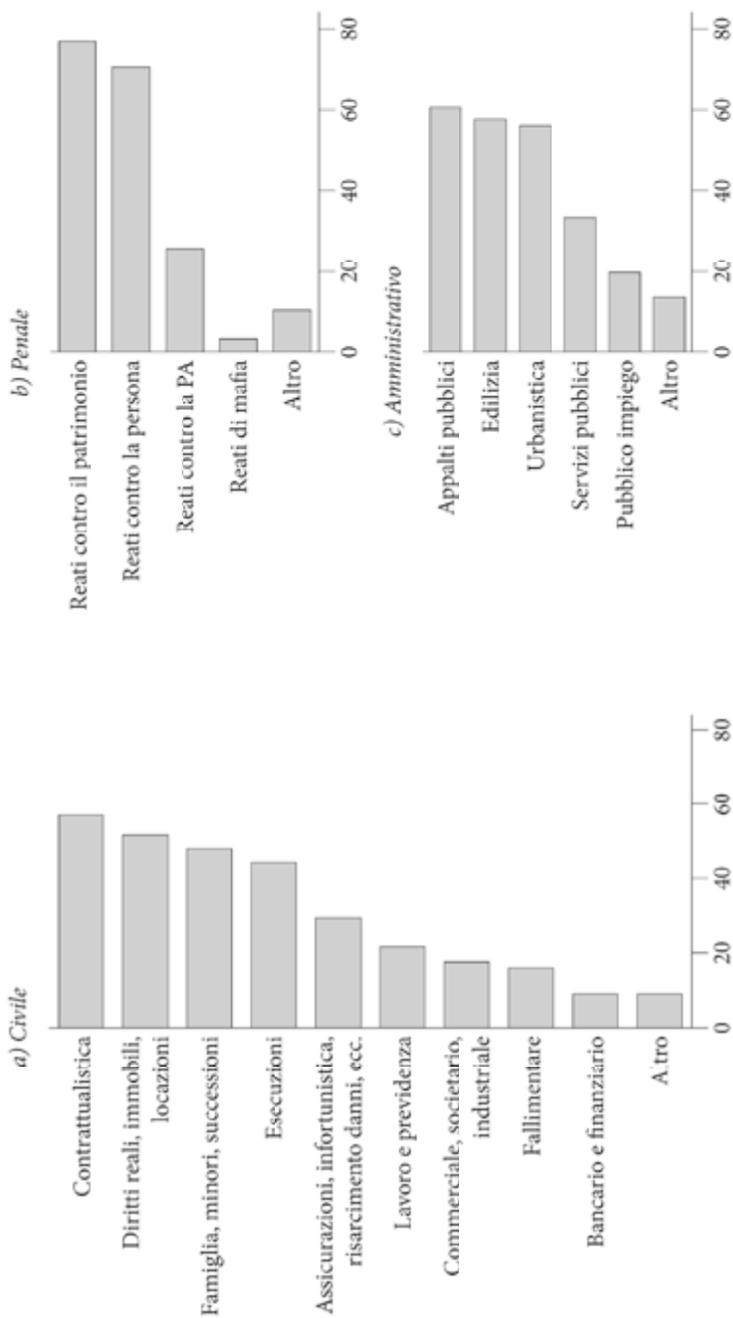
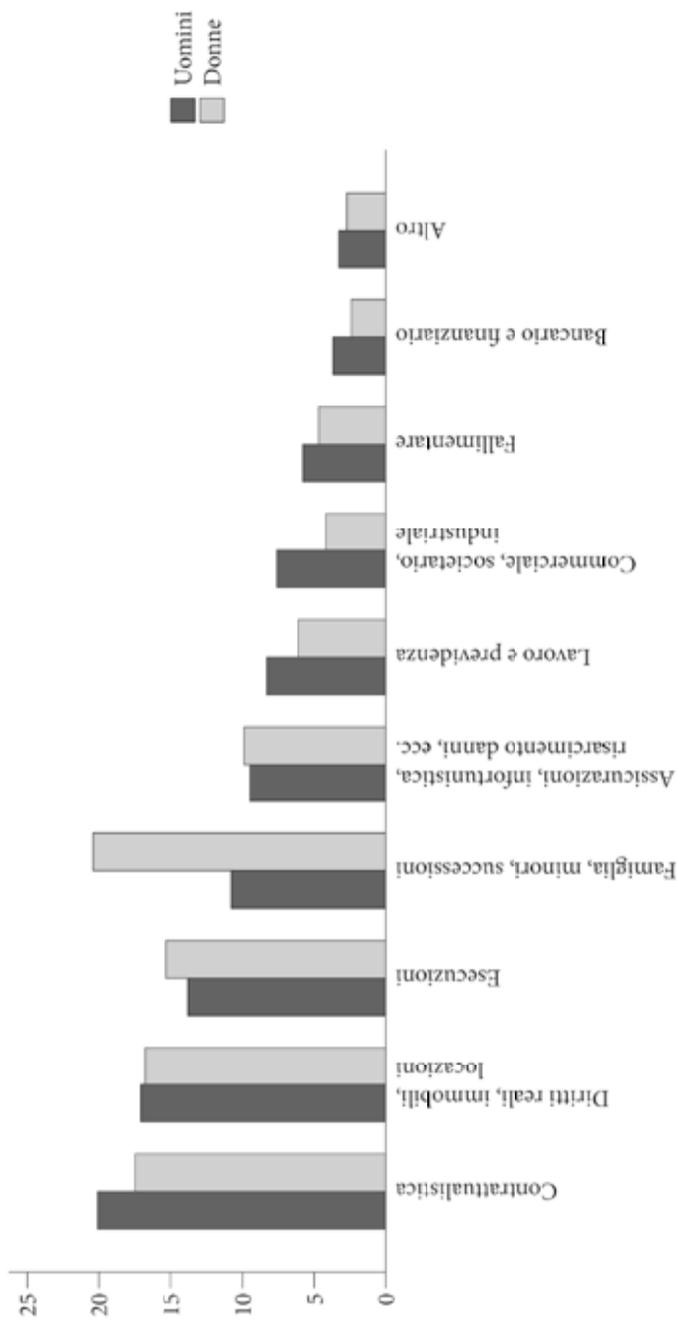


Figura 3.9. Materie trattate più di frequente nel settore civile, per genere (risposta multipla, % di risposte, n = 728)



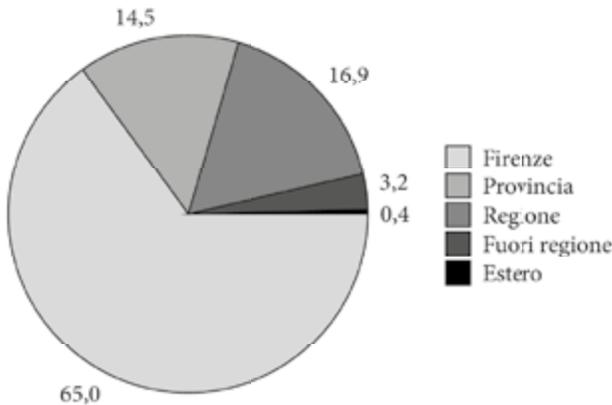
Nota 1: solo chi opera in prevalenza nel civile.

Nota 2: i dati sono presentati in ordine decrescente per gli uomini, in modo da evidenziare le peculiarità nel comportamento delle donne.

Sempre in riferimento al numero di materie trattate, nel settore civile, esso appare altresì correlato con l'origine sociale. È, infatti, più spesso chi ha un'origine sociale bassa a trattare quattro o più materie (il 37,9% contro il 33,7% e il 32,2% di chi ha un'origine sociale, rispettivamente, media e alta), mentre è più di frequente chi ha un'origine sociale alta a trattarne una (il 27,4% contro il 18,2% e il 14,4% di chi ha un'origine sociale media e bassa). Ciò lascia ipotizzare che la scelta tra l'assunzione di un profilo generalista o specialistico sia, in parte, dettata dalla dotazione di risorse personali e dalla capacità di collocarsi sul mercato.

Anche rispetto all'*ambito territoriale di esercizio della professione*, poi, emergono alcune peculiarità. Nel complesso, come è del resto naturale, una larga maggioranza dei rispondenti al questionario ha come proprio territorio di riferimento l'area urbana di Firenze (65,0%), ma una parte comunque rilevante opera sul territorio provinciale (14,5%) e su quello regionale (16,9%); una quota residuale, invece, opera fuori regione (3,2%) e all'estero (0,4%) (v. Figura 3.10).

Figura 3.10. Ambito territoriale prevalente di esercizio della professione (% , n = 964)

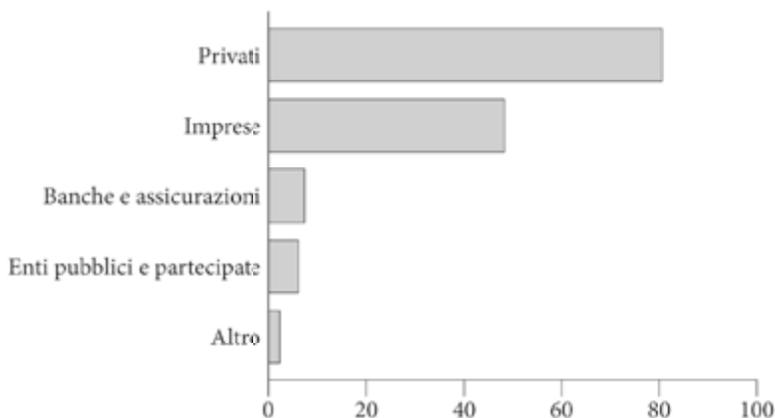


In particolare, sono le donne a fare più spesso riferimento all'area urbana (il 70,2% contro il 59,6% degli uomini). Per contro, sono gli uomini (il 22,2% contro l'11,7% delle donne), i professionisti associati (30,8%) e coloro che hanno collaboratori alle dipendenze (il 24,6% contro il 12,3% di chi non ne ha) a operare più di frequente sul territorio regionale. Se guardiamo alle dimensioni dello studio – rilevate sul numero di persone che vi lavorano – si nota, quindi, come chi esercita la professione sul territorio regionale sia inserito in studi in media più ampi: 6,3 persone contro le 4,6 di chi lavora nell'area urbana e le 3,7 di chi lavora in provincia. Rimandiamo al prossimo capitolo l'analisi delle scelte localizzative degli avvocati fiorentini. Ciò che preme qui sottolineare, invece, è come i dati sembrano

indicare che il riferimento a un territorio più ampio – che trascende cioè la dimensione locale, identificabile con lo spazio urbano e, ancor più, con il territorio provinciale – sia correlato con l'appartenenza a categorie forti e con il grado di strutturazione dello studio.

Per quanto concerne, infine, il *tipo di clientela di riferimento*, vi è una netta prevalenza dei privati (80,6%), seguiti dalle imprese (48,2%) e, in misura molto minore, da banche e assicurazioni (7,4%), enti pubblici e partecipate (6,1%) e altri soggetti, tra cui altri professionisti, associazioni e sindacati, enti no profit, condomini, ecc. (2,3%) (v. Figura 3.11). A tal proposito, considerando i due tipi di soggetti prevalenti, i privati e le imprese, è possibile notare come i primi rientrino più frequentemente tra i clienti di riferimento delle donne (l'86,4% contro il 74,7% degli uomini), degli individui con origine sociale bassa (84,1%), dei titolari unici di studio (86,1%) e di chi non ha collaboratori (88,6%); al contrario, le seconde rientrano più spesso nella clientela degli uomini (il 57,7% contro il 38,9% delle donne), dei professionisti associati (63,7%) e di chi ha collaboratori (58,5%). Questi dati sembrano essere coerenti con quanto osservato in precedenza. Assumendo, infatti, che i rapporti con le imprese siano mediamente più remunerativi – e vedremo più avanti che, effettivamente, è così – abbiamo ulteriori elementi a sostegno dell'ipotesi, emersa nel corso dell'analisi, che assegna uno status più elevato nella professione a chi esercita in forma associata e a chi ha collaboratori alle dipendenze. D'altro canto, il riferimento a una clientela formata in prevalenza da privati costituisce un ulteriore fattore di rischio per chi esercita 'in solitario', rischio in parte attenuato dai più ampi margini che questo tipo di clientela concede all'evasione fiscale.

Figura 3.11. Tipo di clientela di riferimento (% , n = 964)

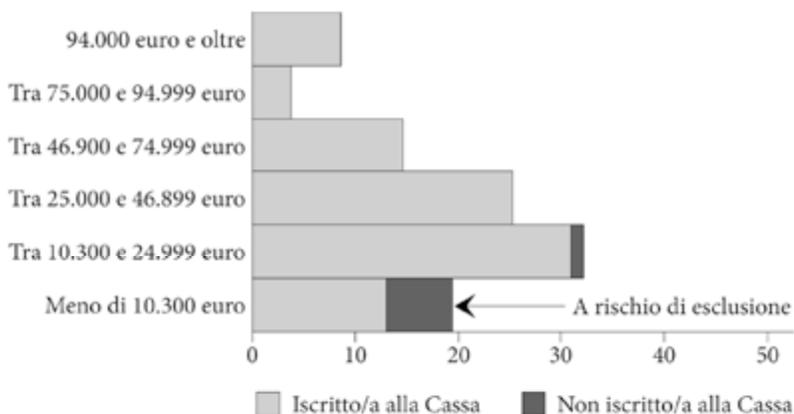


3. La situazione economica

I dati disponibili a livello nazionale sui redditi degli avvocati italiani, come abbiamo già sottolineato, mostrano la significativa espansione di un'area di *insicurezza economica*¹².

Una situazione analoga si riscontra tra i rispondenti al questionario. L'analisi per *classi di reddito* rivela, infatti, che tre quarti di essi (76,8%) si collocano sotto i 46.900 euro, ma più della metà (51,6%) dichiara meno di 25.000 euro e il 19,4% meno di 10.300 euro; per contro, solo l'8,6% si situa nella classe più alta, con un reddito di 94.000 euro e oltre (v. Figura 3.12). Anche nel territorio fiorentino, l'area della marginalità, caratterizzata da un reddito basso (entro la prima classe), ha quindi dimensioni rilevanti. Al suo interno è poi presente una quota di individui non iscritti alla Cassa forense al momento della rilevazione (6,4%). La combinazione tra basso reddito e non iscrizione all'ente previdenziale di categoria identifica l'area ad alto rischio di esclusione, in quanto indicatore dell'incapacità di sostenere i costi di base per l'esercizio della professione, alla luce dell'*obbligo* di iscrizione introdotto dalla riforma del 2012 (v. Capitolo 7).

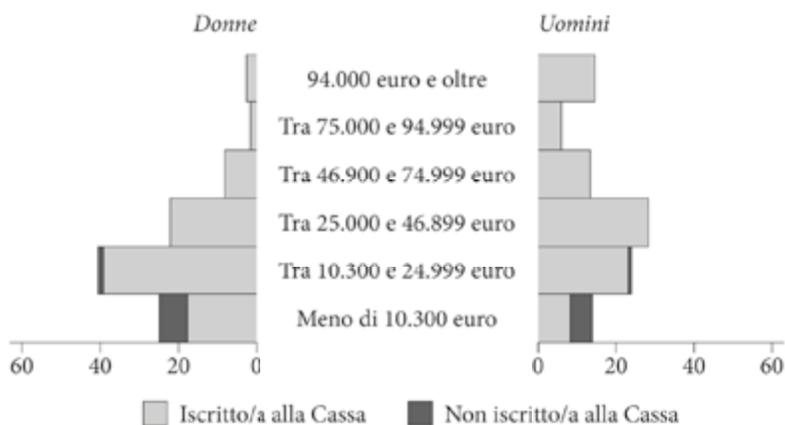
Figura 3.12. Distribuzione dei rispondenti per classi di reddito Irpef e iscrizione alla Cassa forense (% , n = 862, mancanti = 102)



Le donne, più di frequente, si collocano nelle classi più basse: l'87,6% sotto i 46.900 euro, il 65,5% sotto i 25.500 e il 24,9% sotto i 10.300, contro il 66,1%, il 37,9% e il 13,9% degli uomini (v. Figura 3.13). Meno marcata è, invece, la differenza tra donne e uomini rispetto alla mancata iscrizione alla Cassa forense: l'8,6% contro il 6,5%, in totale.

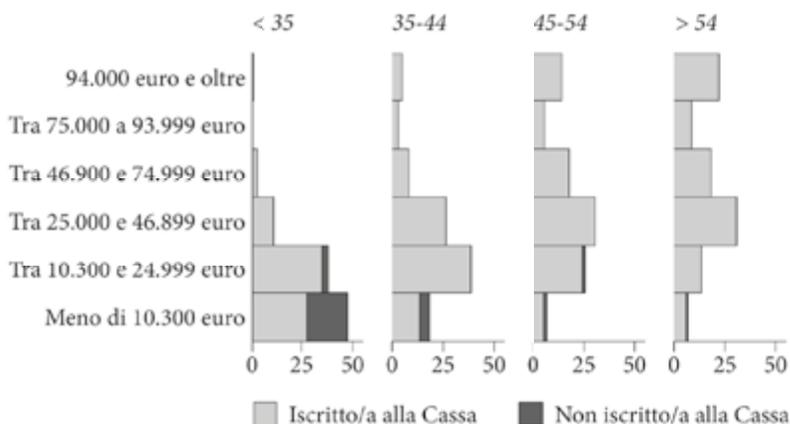
¹² Il riferimento è, qui, al concetto usato da Western *et al.* (2012) per indicare il rischio di perdite economiche nel caso di eventi imprevedibili della vita sociale.

Figura 3.13. Distribuzione dei rispondenti per classi di reddito Irpef e iscrizione alla Cassa forense, per genere (% , n totale = 862, mancanti = 102)



Più dirimente appare la dimensione generazionale. Dalla Figura 3.14 emerge, infatti, una correlazione tra reddito ed età, nel senso che all'appartenenza a una classe d'età più giovane corrisponde la collocazione in una classe di reddito più bassa. Qui, vale quanto già osservato rispetto alla modalità di esercizio della professione, poiché, per i giovani, il basso reddito può costituire un tratto fisiologico, legato alle difficoltà inerenti alla fase di avvio della carriera.

Figura 3.14. Distribuzione dei rispondenti per classi di reddito Irpef e iscrizione alla Cassa forense, per classe d'età (% , n totale = 862, mancanti = 102)



Questo dato, tuttavia, assume una diversa rilevanza se consideriamo due aspetti. Il primo, già trattato nel capitolo precedente, ha a che fare con la modalità d'inserimento nella professione, che vede le generazioni più giovani più spesso escluse dall'opportunità di rimanere nello studio in cui è stato svolto il praticantato. È, questa, una modalità d'inserimento che assicura una certa 'protezione' dalle insidie del mercato e, nel contempo, consente di prolungare il periodo di collaborazione con il proprio 'maestro', favorendo la trasmissione di conoscenza e di capitale sociale, oltre che una socializzazione continua con i valori e l'etica professionale. Il secondo aspetto ha a che vedere con l'iscrizione alla Cassa forense. Il 23,1% degli under 35, in effetti, non risulta iscritto all'ente di previdenza, percentuale che scende al 5,3 nella classe 35-44. Anche in questo caso, si può parlare dunque di un tratto in parte fisiologico che, con l'introduzione dell'obbligo di iscrizione alla Cassa forense e il conseguente aggravio dei costi fissi, in una condizione di basso reddito, si traduce però in un alto rischio di esclusione.

Proseguendo con l'analisi, si collocano più di frequente nelle classi di reddito più basse i collaboratori a partita Iva e, in generale, coloro che non hanno collaboratori alle dipendenze (v. Figura 15, *infra*). Il livello del reddito, del resto, come è facile immaginare, è correlato positivamente con le dimensioni dello studio in cui si lavora (v. Figura 16, *infra*). Per il resto, si situa più spesso al di sotto dei 10.300 euro chi opera nel settore penale (ma la differenza con il settore civile, peraltro ben più ampio, è piuttosto contenuta) e chi lavora in prevalenza con i privati (v., di nuovo, Figura 15). Viceversa, si trovano con maggiore frequenza nelle classi di reddito più alte i professionisti associati e coloro che hanno collaboratori, oltre a chi opera nel settore amministrativo e a chi lavora con le imprese.

Ulteriori indicazioni si ottengono guardando all'andamento dell'entità dei guadagni e al rapporto tra le spese e i guadagni nei tre anni precedenti alla somministrazione del questionario.

Per il 40,0% dei rispondenti, in effetti, l'*entità dei guadagni* è rimasta stabile, mentre per il 29,6% essa è addirittura cresciuta (v. Tabella AC.24, Appendice C). Quest'ultimo è un dato di particolare rilievo, se teniamo conto del fatto che la rilevazione ha avuto luogo in piena fase recessiva. Per contro, il 30,4% ha registrato una diminuzione delle entrate.

Entrando nel dettaglio, tuttavia, troviamo un risultato controintuitivo. A dichiarare di aver subito una diminuzione dell'entità dei guadagni sono, infatti, più frequentemente gli avvocati in età più avanzata (il 64,6% di quelli con 55 anni e oltre e il 41,0% di quelli tra i 45 e i 54 anni contro il 23,3% di quelli tra i 35 e i 44). Ciò può indicare che uno degli effetti della crisi sia stato quello di indurre un senso di 'deprivazione relativa' in chi è da più tempo e più saldamente dentro la professione. D'altra parte, se guardiamo alle modalità di esercizio della professione, a segnalare una contrazione dei guadagni sono più spesso i titolari unici di studio (38,3%) e coloro che non hanno collaboratori (38,0%), di nuovo profili che si connotano come vulnerabili.

Figura 3.15. Distribuzione dei rispondenti per classi di reddito Irpef, in relazione ad alcune caratteristiche riconducibili allo status professionale degli intervistati (% n variabile)

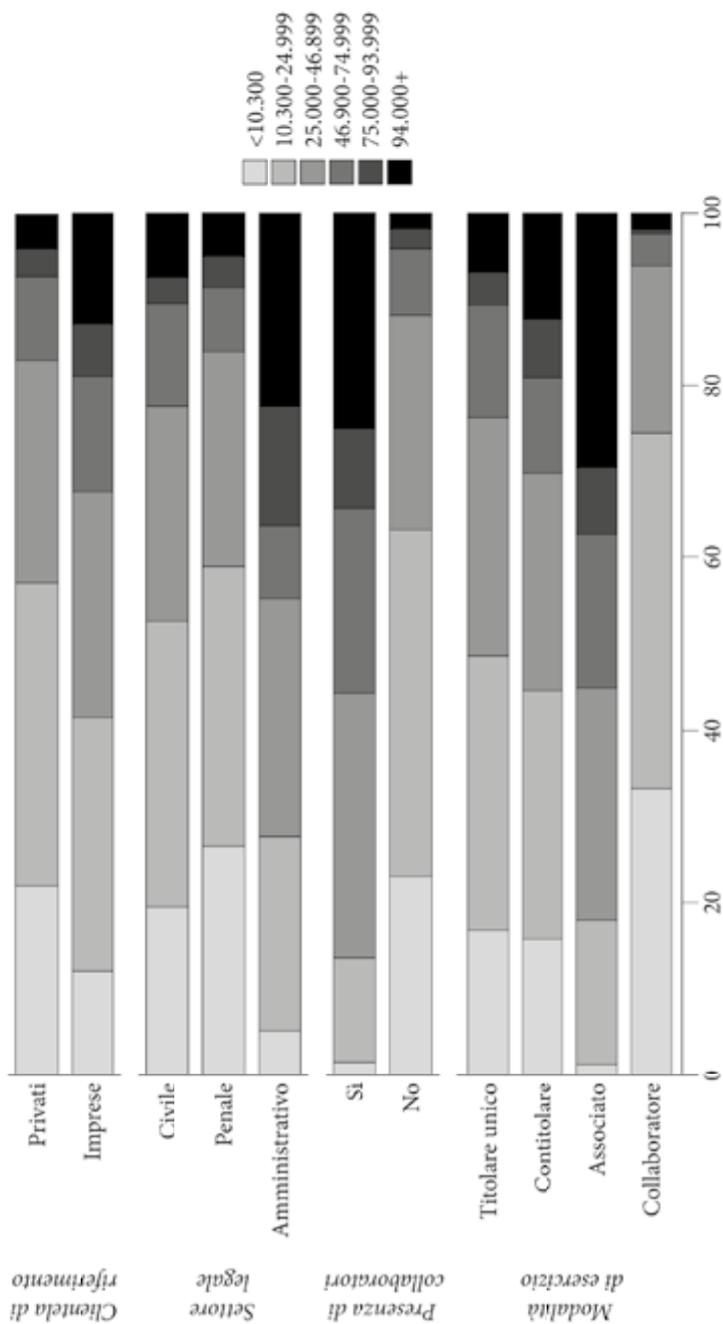
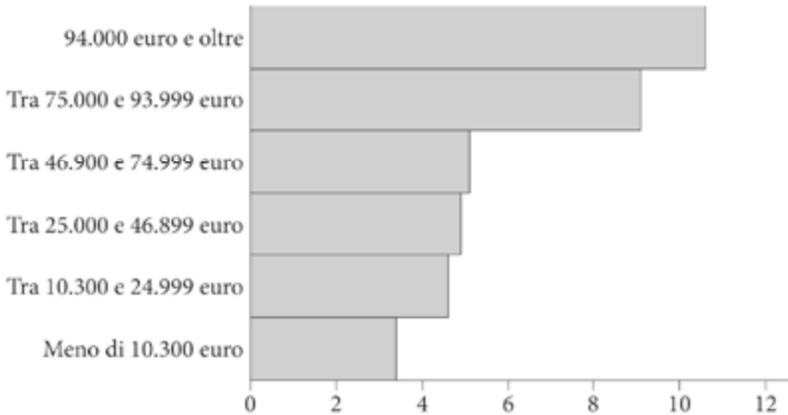


Figura 3.16. Numero medio di persone che lavorano nello studio, oltre all'intervistato, per classi di reddito Irpef (% , n totale = 862, mancanti = 102)



Quello della diminuzione dei guadagni, in effetti, è un tema ben presente anche nelle interviste in profondità. Per molti, si tratta di un dato oggettivo:

il fatto che siamo pagati molto meno rispetto ad alcuni anni fa è un dato oggettivo. Basta guardare le liquidazioni che ci fanno i tribunali. [...] Cioè, per un processo intero, magari, ti liquidano 1.000 euro, Iva compresa. Tu, per cinque, sei, sette udienze, un processo intero che, magari, è durato un anno, prendi un rimborso spese. [A01]

Vi è, tuttavia, chi sostiene che quello della diminuzione dei guadagni sia principalmente un problema di 'percezione', che non rispecchia necessariamente la realtà:

tutti guadagnano poco, pochissimo, anche quelli che guadagnavano tanto, [...] quindi, non so se è vero... perché, appunto, al lupo al lupo... insomma, non si sa quale sia la verità. Devo dire che questa mattina ho incontrato un collega che mi ha detto: «basta, questo mestiere non lo reggo più, per quello che ti pagano... noi ci sbattiamo tutto il giorno, ma poi, alla fine, conviene chiudere baracca e burattini...». Sento dire spesso che bisognerebbe smettere, ma io, al momento, non ho motivi per smettere. [A12]

Alla base della diminuzione dei guadagni vi è, anzitutto, la difficoltà di farsi pagare dai clienti. È questa la principale motivazione, indicata dal 52,3% di quanti hanno dichiarato di aver registrato minori entrate (v. Figura 3.17).

Figura 3.17. Principale motivazione alla base della diminuzione dei guadagni (% , n = 285)



Nota: solo chi ha dichiarato che l'entità dei propri guadagni è diminuita.

A ben vedere, si tratta di un problema non del tutto nuovo, ma che si è acuito con l'avanzare della crisi e che, sommato alla difficoltà di far fronte a costi crescenti, pone un più generale problema di sostenibilità economica della professione, pur con una certa variabilità tra i diversi settori legali. Questo è quanto emerge, per esempio, dalla testimonianza di un avvocato amministrativista in una fase avanzata della carriera:

c'è sempre stato il problema della gente che paga in ritardo o che non paga. Ogni avvocato ce l'ha, ne ha decine di queste posizioni. Direi che, negli ultimi tempi, con le condizioni economiche che si sono aggravate, la situazione si è complicata ancora di più. Le grandi aziende, che una volta pagavano con regolarità, oggi fanno fatica anche loro. [...] Una volta si potevano anche anticipare le spese vive per i clienti, ma oggi non è più possibile, perché le spese vive sono sempre più elevate e non ci sono le risorse per anticipare per conto del cliente. Poi, non si è mai sicuri del recupero. Molti pensano che gli avvocati abbiano le armi per farsi pagare, ma non è così, perché è vero che l'avvocato può fare i decreti ingiuntivi, ma il problema è vedere se quello che deve pagare può pagare oppure no. E, purtroppo, non sempre è possibile sapere in che condizioni economiche è una persona oppure se una società che fino a oggi ha lavorato alla grande ti fa fare un lavoro e poi, quando ti devi far pagare, dichiara fallimento. [...] Diciamo che possono esserci situazioni in cui si può avere una leva maggiore. Per esempio, l'avvocato penalista, di fronte a un cliente che rischia la galera, può dire: «mi porti 10.000 euro, se no non vengo in udienza». E, probabilmente, quello farà i salti mortali per portare i 10.000 euro. [...] Però, sono casi un po' particolari. [...] L'avvocato medio soffre, come soffrono tutti quelli che sono sul mercato in questo momento. [A17]

La questione viene affrontata in termini simili da un'avvocata di 45 anni, penalista:

la crisi economica ha comportato problemi di riscossione. Quindi, se il cliente che deve riscuotere dal fornitore che non l'ha pagato, non riscuote e non ha i soldi, questo si riflette automaticamente sulla nostra possibilità di riscuotere. Purtroppo, io vivo su quello che mi dà il cliente, quindi questo ha inevitabilmente delle ripercussioni, anche perché, alla fine, noi abbiamo dei costi fissi, come l'iscrizione all'Albo e come l'iscrizione alla Cassa avvocati, dai quali non ci possiamo esonerare. La Cassa avvocati, addirittura, ha una sanzione disciplinare. Quindi, ci sono delle quote fisse, a prescindere dal reddito, che comunque devi pagare. Poi, è chiaro che il resto va in base a ciò che incassi, ma le quote fisse devono essere pagate e non sono irrilevanti. Così come l'assicurazione... la devo fare, punto e basta. Che abbia un cliente o ne abbia cento, quella la devo pagare. [A24]

E, sempre in riferimento alla difficoltà di riscuotere gli onorari, un'altra avvocatessa di 47 anni, civilista, afferma:

ormai, non si ha più paura di nessuno, neanche degli avvocati. Purtroppo, io sono un'idealista, prima lavoro e poi mi preoccupo di riscuotere, ma questo deve cambiare. [...] Guardi, ho fatto dei bilanci... Allora, a questo punto, porto fuori le figlie, vado a vederle fare sport, perché questa professione ti chiede di fare tante rinunce a livello personale, al punto che mi chiedo se ne vale la pena. Insomma, ormai sono in una posizione... devo dire che il lavoro va da sé, grazie a Dio, però queste sono le domande di fondo che ti pone la crisi, che nella professione sta venendo fuori in modo allucinante, con delle sofferenze che si pagano sul campo. [A26]

Vi è, poi, chi pone l'accento sulle differenze tra i settori, sottolineando le maggiori difficoltà, da questo punto di vista, di chi opera nel civile rispetto a chi opera nel penale:

il cliente che si rivolge al penalista arriverebbe a togliersi i pantaloni pur di vedere la sua situazione risolta. Quindi, paga in biglietti di piccolo taglio o in contanti... non lo so come paga, insomma... Mentre il civilista può darsi che abbia più problemi nel dover trattare il compenso con chi già deve avere dei soldi... è il classico caso dell'imprenditore cui non è stata pagata una fornitura. [A07]

Quello delle *spese legate all'esercizio della professione* è un altro tema che emerge come problematico. Nello specifico, a incidere di più sui bilanci degli intervistati (molto o abbastanza, nel 69,6% dei casi) sono le spese per la gestione ordinaria dello studio, vale a dire per l'affitto dei locali, il pagamento delle utenze, le pulizie, ecc. (v. Tabella AC.26, Appendice C).

Seguono le spese per l'aggiornamento professionale, che includono la partecipazione a corsi, workshop e seminari e l'acquisto di libri, riviste, ecc. (58,7%). Pesano, invece, relativamente poco le spese di cancelleria (29,3%) e, soprattutto, quelle per dipendenti (20,9%) e collaboratori (14,6%). Irrisorie le spese per pubblicità (3,7%).

Da notare, infine, è il fatto che il 77,1% dei rispondenti ha dichiarato di aver sostenuto, almeno sporadicamente, spese più elevate dei guadagni (v. Tabella AC.27, Appendice C) e di aver fatto fronte alla situazione, nel 68,1% dei casi, attingendo ai propri risparmi (v. Figura 3.18). Per il 25,9% di essi, però, le spese hanno superato i guadagni spesso o molto spesso. Ciò è avvenuto più di frequente tra le donne (29,2%), gli individui con meno di 35 anni (29,2%), i titolari unici di studio (29,5%), coloro che non hanno collaboratori alle dipendenze (31,6%) e chi lavora prevalentemente con i privati (28,9%). È questo, potremmo concludere, il profilo che denota una marcata vulnerabilità, con una più alta probabilità di marginalizzazione e un rischio elevato di esclusione. Per contro, è tra gli uomini (25,5%), i professionisti associati (33,0%), coloro che hanno collaboratori (24,6%) e chi ha le imprese come clienti abituali (26,0%) che si trova più spesso chi non ha mai dovuto affrontare questa situazione. È questo, in effetti, quello che si delinea come il profilo che evidenzia maggiore stabilità e sicurezza.

Figura 3.18. Strategie messe in atto per far fronte a spese più elevate dei guadagni (risposta multipla, % di casi, n = 743)



Nota: solo chi ha sostenuto spese più elevate dei guadagni.

4. Un indicatore di status sociale

Sinora, abbiamo fatto riferimento in via esclusiva a dimensioni inerenti alla sfera economica, che hanno a che fare con lo status professionale e con la situazione reddituale dei rispondenti al questionario. Nell'impos-

sibilità – nell’ambito di un questionario di per sé lungo e articolato – di indagare anche le dimensioni inerenti alla sfera socio-culturale e, specificamente, allo stile di vita, si è fatto tuttavia il tentativo di individuare un possibile indicatore di status sociale. L’intento è quello di estendere l’analisi ad altre sfere, non direttamente legate alla dimensione economica e alla posizione nella professione, per verificare l’esistenza di incongruenze di status tra chi esercita la professione di avvocato. Questa operazione è finalizzata altresì ad acquisire elementi conoscitivi utili alla costruzione di una classificazione (per cui rimandiamo al paragrafo seguente) capace di fornire una rappresentazione sintetica della stratificazione per status socio-professionale dell’avvocatura.

Si è quindi deciso di guardare, nello specifico, alla *frequenza del ricorso a collaboratori domestici*, in quanto presumibilmente associata al tenore e allo stile di vita degli individui, ma anche e soprattutto alla capacità di spesa in funzione dell’organizzazione del tempo e della conciliazione di vita e lavoro, un aspetto che può influenzare, a sua volta, la possibilità di permanenza e di successo nella professione.

A tal proposito, i dati della *survey* rivelano che, nell’anno precedente alla rilevazione, il 57,7% dei rispondenti al questionario ha fatto ricorso, anche sporadico, a collaboratori domestici (v. Tabella AC.30, Appendice C). Ben il 37,0%, tuttavia, ha dichiarato di avervi fatto ricorso spesso o molto spesso. Altrettanto consistente è, d’altra parte, la quota di chi non se ne è mai avvalso (42,3%).

L’analisi in dettaglio consente di dire qualcosa in più.

La Figura 3.19 (*infra*) mostra, anzitutto, come la frequenza del ricorso a collaboratori domestici sia poco sensibile al genere degli intervistati. Una correlazione emerge, invece, con la classe d’età, con la presenza e il numero di figli e con l’origine sociale. A valersi con una frequenza elevata (spesso o molto spesso) di collaboratori domestici, in effetti, sono soprattutto gli individui in età matura (il 44,6% di chi ha 45-54 anni e il 43,4% di chi ha 55 anni e oltre) e che hanno figli (il 44,7% di chi ne ha uno e il 50,7% di chi ne ha due o più). Come è lecito attendersi, dunque, la frequenza del ricorso a questo servizio aumenta con la probabilità di avere una famiglia (legata all’età) e con le dimensioni della famiglia stessa. Essa è, peraltro, più elevata tra coloro che hanno un’origine sociale alta (49,7%), ciò che può essere connesso con la disponibilità di risorse, ma anche con uno specifico stile di vita, di matrice, per così dire, borghese.

La Figura 3.20 (*infra*) fornisce, quindi, alcuni elementi di conferma rispetto a quanto già osservato in riferimento alla situazione economica. Sono, infatti, i professionisti associati (59,4%) e coloro che hanno collaboratori alle dipendenze (58,8%), oltre a chi lavora nel settore amministrativo (54,5%) e a chi opera sul territorio regionale (41,7%), a usufruire più frequentemente di questa opportunità. A ben vedere, si tratta di categorie tipicamente forti, i cui appartenenti sono tendenzialmente dotati di maggiori risorse.

Figura 3.19. Frequenza del ricorso a collaboratori domestici nel corso dell'ultimo anno, in relazione ad alcune caratteristiche socio-demografiche degli intervistati (% n variabile)

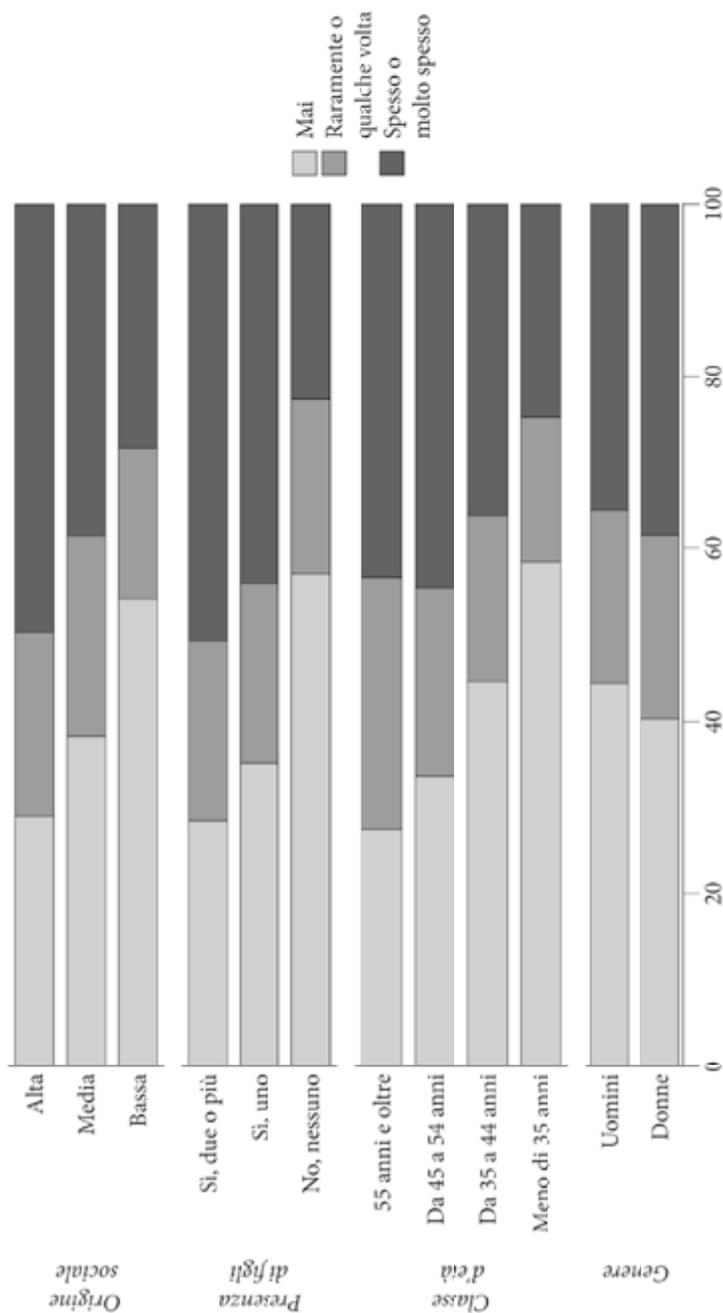
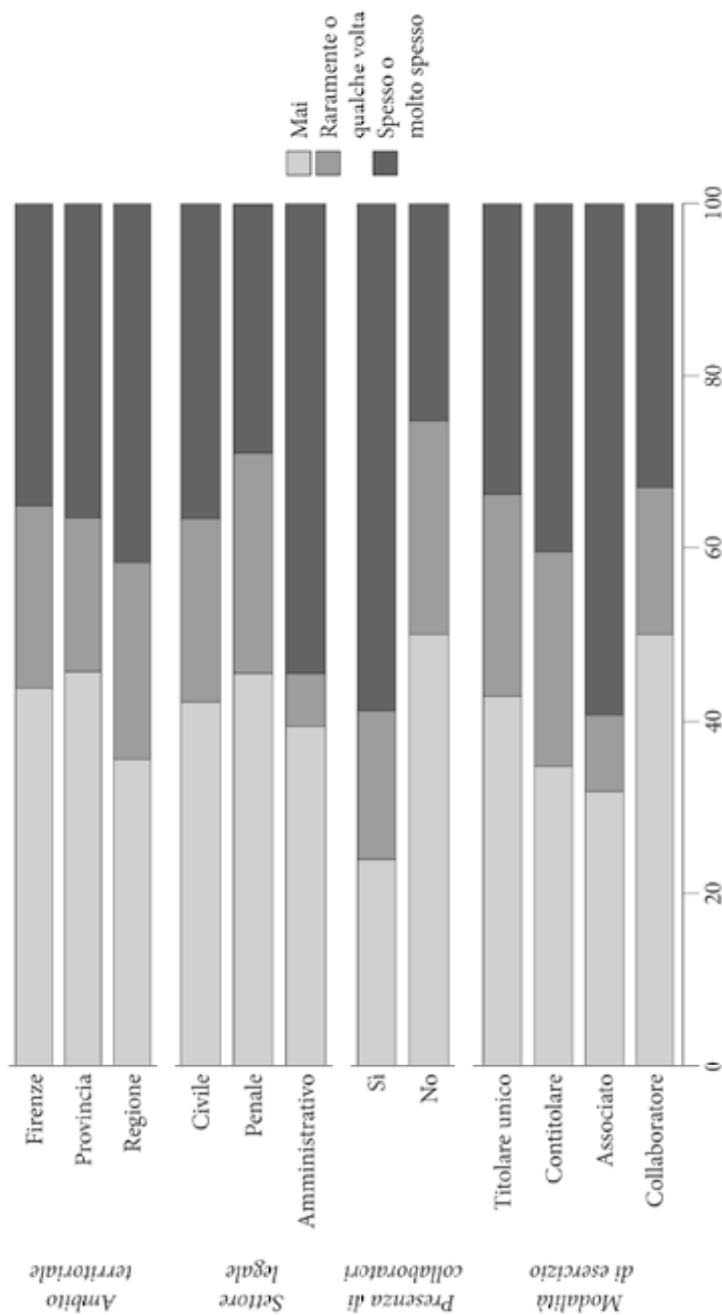


Figura 3.20. Frequenza del ricorso a collaboratori domestici nel corso dell'ultimo anno, in relazione ad alcune caratteristiche riconducibili allo status professionale degli intervistati (%; n variabile)



Il reddito, in effetti, pone vincoli di budget che, inevitabilmente, condizionano la capacità di valersi di servizi di mercato. D'altro canto, i dati mostrano che una frequenza elevata nel ricorso a collaboratori domestici è riscontrabile, seppure in misura minore, anche nelle fasce a medio reddito (il 38,3% nella classe 25.000-46.899 euro e il 31,3% nella classe 10.300-24.999 euro). Ciò può essere visto come una risposta a uno stato di necessità determinato dalla natura stessa della professione, caratterizzata da carichi e ritmi di lavoro elevati, anche alla luce della richiesta di 'dedizione totale' avanzata sin dai primi anni di formazione degli aspiranti avvocati (v. Capitolo 2). Ne consegue che chi non ha risorse sufficienti per usufruire di questa possibilità soffre uno svantaggio competitivo. È, tuttavia, possibile – ma i dati non forniscono elementi per suffragare questa ipotesi – che entrino in gioco processi imitativi associati a una ricerca di status.

Allargando il discorso, la questione dello *stile di vita* emerge con diverse sfumature dalle interviste in profondità. La tematizzazione più diffusa è quella che fa riferimento a un ridimensionamento dello stile di vita, che si traduce in comportamenti di consumo più oculati e nel taglio delle spese ritenute non necessarie, in ambito professionale come nella vita privata. In generale, essa è associata a un senso d'incertezza, rispetto al futuro più che al presente, anche alla luce di un impatto dilazionato della crisi economica. Chiarificatrice, in tal senso, è la testimonianza di un avvocato di 48 anni, giuslavorista:

per noi, la crisi sta arrivando ora. Nel 2008-2009, ha colpito l'edilizia e quelli collegati, cioè i giovani architetti, i giovani geometri, i notai, ecc. Ma ora penso stia arrivando pesantemente anche a noi. Dovete tener presente che noi, anche se ci fermassimo di colpo, comunque vanno a maturazione cause o pratiche iniziate prima. Quindi, nel 2009 sarà pure scoppiata la crisi, ma noi non ce ne siamo accorti. Cioè, personalmente, io ho continuato ad avere lo stesso livello di reddito e di crescita. Ora, invece, mi sto rendendo conto che è il nuovo che comincia a mancare. [...] La crisi sta arrivando ora, ma non perché abbia avuto un calo nell'immediato. [...] Però, presumo che, se continua così, nel futuro ci sarà. E, quindi, in quest'ottica, uno comincia a prendere degli accorgimenti, minimi per ora. [...]

Se uno deve fare una spesa particolare, si limita in quello, cioè si compra un testo perché serve un testo, mentre prima si comprava con più leggerezza, anche per una biblioteca personale. Ora, invece, si preferisce prima sondare internet [...]; se, poi, proprio è necessario un approfondimento cartaceo, uno si va a comprare anche il testo. Prima, invece, personalmente, lo facevo con molta più leggerezza. [...] Oppure, altri tipi di costi che si possono ridurre nella mia situazione... il contratto telefonico: in teoria, potresti vedere se ci sono offerte migliori, ma prima di entrare in un ginepraio preferisco pagare 10 centesimi in più. Quindi, per me, gli altri sono costi fissi. Non ci sono, per ora, questioni serie, diciamo. È, più che altro, una predisposizione d'ani-

mo in questa direzione. [...] Se io tendo al risparmio, lo faccio nella vita privata, non sulla professione. Cioè, nella vita privata, uno non fa le vacanze oppure fa qualche giorno di meno. Lì, hai risparmi che ti permettono di continuare a fare la professione, ma sulla professione in sé non ci sono grossi margini; anzi, dovresti investire di più. [A07]

La percezione di un tendenziale abbassamento del tenore di vita e della ridefinizione dei comportamenti di consumo emerge anche da interviste con avvocati in una fase avanzata della carriera – un uomo di 48 anni, civilista, e una donna di 53, amministrativista – per quanto associata alla consapevolezza di una posizione di relativo privilegio:

rispetto a quello che era il mio stile di vita di qualche anno fa... diciamo che i soldi li spendo con meno leggerezza. Anche se, di fronte a cassaintegrati e licenziati, non è che ci si possa lamentare. Però, magari, qualche anno fa uno pensava di poter stare tranquillo, invece non è così. [A08]

Se si è abbassato il mio tenore di vita? Sostanzialmente, un po' sì, ma non in modo significativo, nel senso che il costo della vita è aumentato, però riesco a fronteggiarlo senza particolari preoccupazioni. [...] Devo registrare, però, che molti colleghi si lamentano. [A12]

Anche nei casi in cui si rileva una situazione stabile o in miglioramento – come in quelli di una donna di 46 anni, familiarista, e di un uomo di 38, penalista – non mancano riferimenti a una preoccupazione per il futuro o a sacrifici nell'ambito della vita privata:

credo che le ripercussioni ci siano già state, nel senso che sono 15 anni che faccio questa professione e, ormai, ho una situazione abbastanza stabile. [...] Certo, c'è sempre l'incertezza del futuro, non avendo delle fonti fisse. I clienti oggi ce li hai, domani non lo sai. [A02]

Mah, certamente è migliorato il mio stile di vita, facendo l'avvocato; io non sono uno di quelli che si lamenta. Io guadagno di più rispetto a quando non lo facevo, se no non lo farei. Ciò che mi spinge a continuare è il fatto che guadagno di più rispetto a quando non lo facevo, però mantenere questo livello comporta dei sacrifici che influiscono sul mio stile di vita. Ma non sono un povero in canna, che non si può permettere certe cose. La professione di avvocato mi ha consentito di comprarmi la casa, mi ha consentito comunque di gestire un certo tipo di vita, diverso da quello di prima, che ho dovuto conquistare nel tempo con dei sacrifici. Cioè, io mi alzo la mattina alle sette, torno dallo studio alle nove e mezza e vado a letto all'una. Questa è una mia scelta, che comunque mi consente di ottenere dei risultati anche in termini economici. [A04]

D'altra parte, vi è altresì chi manifesta preoccupazione per le potenziali ripercussioni che questo fenomeno può avere sulla professione nel suo complesso, in termini di qualità del servizio offerto. È il caso di un uomo di 47 anni, civilista e giuslavorista:

non avere un reddito sufficiente o un patrimonio che ti permettano di sopportare i periodi di magra non ti consente di vivere una vita serena e di avere anche le spese, che so, di aggiornamento professionale, quindi abbonamenti a riviste, ecc., che servono a tenerti aggiornato e per essere in grado di difendere al meglio gli assistiti. Quindi, sì, è un problema. [A13]

5. *Una classificazione per status socio-professionale*

Volendo fare un esercizio di sintesi, proponiamo di seguito un tentativo di *classificazione per status socio-professionale*. L'obiettivo è quello di costruire uno schema di tipo 'multidimensionale', procedendo cioè alla combinazione di variabili più o meno direttamente riconducibili, nell'ordine, allo status professionale, economico e sociale dei rispondenti al questionario¹³.

L'analisi, inizialmente condotta con determinazione automatica del numero di cluster, ha individuato due gruppi, ciò che indica l'esistenza di una linea di divisione netta tra chi occupa una posizione stabile e sicura nella professione e coloro i quali, ben più numerosi, sono interessati da un grado, variabile, di insicurezza economica. Si è, tuttavia, deciso di forzare l'analisi su un numero fisso di tre gruppi¹⁴, ciò che ha consentito di distinguere, all'interno dell'area dell'insicurezza, chi si colloca in una 'zona grigia', interessata da una vulnerabilità latente, da chi presenta un carattere di marginalità ed è a rischio di esclusione. La scelta delle etichette applicate ai tre gruppi, per quanto arbitraria, è frutto di una riflessione complessiva sui risultati della ricerca ed esprime il deliberato intento di combinare le dimensioni di classe e status, al fine di formulare ipotesi che vadano al di là della semplice lettura dei dati.

Ciò premesso, i tre gruppi identificati si caratterizzano come segue.

¹³ Anche in questo caso, la classificazione è stata creata tramite *cluster two-step*, con quattro variabili input: la *modalità di esercizio della professione* e la *presenza di collaboratori alle dipendenze* (v. Tabelle AC.17 e AC.18, Appendice C); la *classe di reddito* (v. Tabella AC.23, Appendice C); e la *frequenza del ricorso a collaboratori domestici* (v. Tabella AC.30, Appendice C). Vale, qui, quanto già osservato nella Nota 3 del Capitolo 1 in merito alla scelta del metodo di analisi e alle finalità, esplorative, che l'analisi stessa si è posta. Tra le variabili utilizzate, la presenza di collaboratori alle dipendenze risulta essere il predittore più importante (con un punteggio pari a 1,0).

¹⁴ La soluzione adottata ha prodotto cluster di qualità sufficiente (con la misura media della silhouette di coesione e separazione pari a 0,3).

Professionisti affermati. È questo il gruppo che appare meglio delineato. Esso rappresenta il 29,1% degli 862 casi validi¹⁵ e si presenta, dunque, come un gruppo ampio, che ha al suo interno una varietà di profili socio-professionali, che vanno dall'élite professionale locale – identificabile con quell'8,6% che si colloca nella classe di reddito più alta – a componenti tipicamente di ceto medio, accomunate da una piena 'cittadinanza' nella professione. In quanto tale, il gruppo è formato da titolari unici e contitolari di studio e da professionisti associati, i quali hanno collaboratori alle proprie dipendenze, un reddito annuo di 25.000 euro e oltre e fanno un ricorso molto frequente a collaboratori domestici.

Aspiranti ceto medio. Anche in questo caso si è in presenza di un gruppo ampio ed eterogeneo, che rappresenta il 34,3% dei casi validi. Esso è formato da titolari unici di studio privi di collaboratori alle dipendenze e da collaboratori a partita Iva, che hanno un reddito compreso tra i 10.300 e i 46.999 euro e che fanno un ricorso frequente o sporadico a collaboratori domestici. Alla luce di quanto emerso nei paragrafi precedenti, si tratta di profili interessati da una vulnerabilità latente, che per i titolari unici di studio è legata all'assenza di collaboratori, mentre per i collaboratori a partita Iva è determinata dalla dipendenza economica e dalla mancanza di autonomia organizzativa. Essi evidenziano peraltro un livello di reddito medio-basso, ma associato a investimenti in servizi quali quelli forniti dai collaboratori domestici, tali da consentire un'efficace organizzazione del tempo. In tal senso, gli individui in questo gruppo mostrano attitudini simili a quelle dei professionisti affermati, seppure a partire da una posizione di relativa insicurezza, ciò che ne fa, appunto, degli 'aspiranti' ceto medio, con la prospettiva di consolidare la propria posizione socio-professionale, ma comunque lontani dalle condizioni di lavoro e di vita della cosiddetta élite professionale.

Nuovi proletari forensi. Essi costituiscono il gruppo più numeroso, pari al 36,6% dei casi validi. Si tratta, di nuovo, di titolari unici di studio che non hanno collaboratori alle dipendenze e di collaboratori a partita Iva, che hanno un reddito per lo più inferiore a 25.000 euro, in buona parte al di sotto dei 10.300 euro, e che non fanno mai ricorso a collaboratori domestici. Ai caratteri identificati come fattori di vulnerabilità si legano, quindi, un basso livello di reddito e una scarsa o nulla capacità di spesa in funzione dell'organizzazione del tempo. È all'interno di questo gruppo, pertanto, che si collocano i professionisti cosiddetti marginali e a rischio di esclusione. L'etichetta, che riprende e attualizza un concetto usato da Calamandrei, tradisce tuttavia un tono enfatico, poiché è raro incorrere in casi di indigenza tra chi pratica attivamente la professione di avvocato, ma rende l'idea della difficoltà, per gli appartenenti a questo gruppo, di raggiungere una piena indipendenza economica.

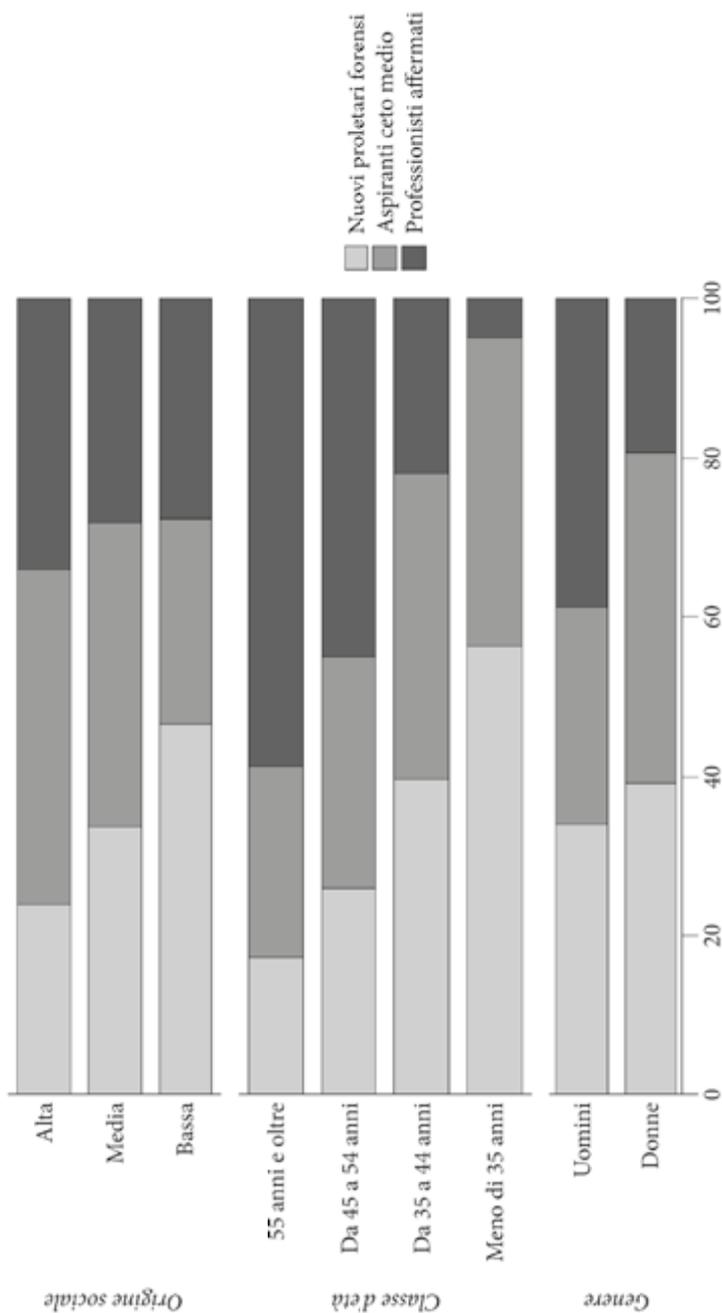
¹⁵ Sono esclusi dall'analisi i 102 individui che non hanno risposto alla domanda sulla classe di reddito in cui si collocano.

Se guardiamo alla composizione sociale dei tre gruppi, l'incrocio tra lo status socio-professionale e il genere conferma le difficoltà delle donne: solo il 19,3% di esse (contro il 38,8% degli uomini) si posiziona, infatti, tra i professionisti affermati (v. Figura 3.21, *infra*). Tra i giovani, poi, solo il 22,0% di chi ha tra i 35 e i 44 anni (contro il 45,0% di chi ha 45-54 anni e il 58,7% di chi ne ha 55 e oltre) trova posto tra chi ha raggiunto una posizione stabile e sicura nella professione. Viceversa, donne (39,2%) e giovani (il 39,7% di chi ha 35-44 anni) si collocano più spesso tra i nuovi proletari forensi. Di nuovo, per quanto riguarda i giovani, i dati non consentono di dire se questa sia una condizione temporanea, destinata a elevarsi con l'avanzare dell'età o se, invece, sia rivelatrice di difficoltà crescenti per le nuove generazioni. È, peraltro, plausibile che si tratti dell'effetto combinato dei due processi. Ciò che preme qui evidenziare è che, se è vero che solo il 28,6% dei nuovi proletari forensi ha meno di 35 anni e che gran parte di essi, il 47,6%, ha tra i 35 e i 44 anni e si trova pertanto nella fase di consolidamento della propria posizione, vi è una componente comunque rilevante, pari al 23,7%, in una fase avanzata della carriera.

Proseguendo con l'analisi, il confronto tra status socio-professionale (la situazione degli intervistati al momento della rilevazione, al tempo t_1) e origine sociale (la situazione della famiglia di provenienza, al tempo t_0) permette di svolgere alcune considerazioni ulteriori sulle dinamiche di stratificazione dell'avvocatura. Già si è sottolineato, nel Capitolo I, come per un numero elevato di individui il fatto di esercitare la professione di avvocato costituisca di per sé la messa in atto di un progetto individuale di 'mobilità sociale', con ciò intendendo un passaggio di status rispetto al livello d'istruzione e all'occupazione dei genitori. In effetti, i dati rivelano che ad avere almeno un genitore con la laurea è il 45,0% dei rispondenti e che i figli di professionisti sono il 29,0%; tra di essi, inoltre, solo il 10,7% ha o ha avuto un genitore avvocato (v. Tabelle AC.4, AC.8 e AC.9, Appendice C). La stessa Figura 3.21 mostra, del resto, come per una larga maggioranza di individui si tratti di un progetto incompiuto. Chi ha un'origine sociale bassa, infatti, si colloca più di frequente tra i nuovi proletari forensi (il 46,6% contro il 33,6% e il 23,9% di chi ha un'origine sociale media e alta), ciò che indica minori probabilità di successo professionale (per un'analisi più approfondita, cfr. Bellini 2015). All'altro estremo, chi ha un'origine sociale alta si situa più spesso, sia in termini assoluti che relativi, tra gli aspiranti ceto medio (il 42,0%, metà dei quali ha tra 35 e 44 anni), ciò che rivela una difficoltà oggettiva, anche per chi ha goduto di un relativo vantaggio, a raggiungere una posizione stabile e sicura nella professione.

Tutto considerato, è ragionevole ritenere che i nuovi proletari forensi siano un gruppo in formazione, la cui componente strutturale è destinata ad accrescersi in condizioni di saturazione del mercato. È altresì verosimile che una permanenza prolungata in questo gruppo configuri una 'trappola' da cui è difficile affrancarsi e che può portare all'affermarsi di un professionalismo legale 'marginale', distante dal modello tradizionale per condizioni economiche e per modo di praticare la professione.

Figura 3.21. Frequenza del ricorso a collaboratori domestici nel corso dell'ultimo anno, in relazione ad alcune caratteristiche riconducibili allo status professionale degli intervistati (%; n = 964)

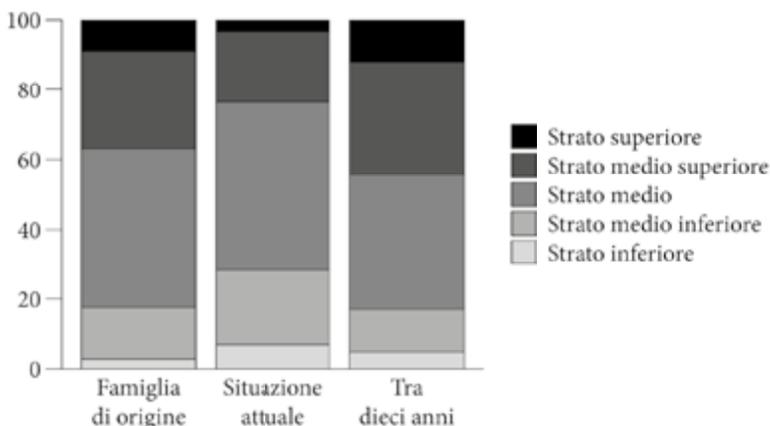


6. Autopercezione della situazione di classe

Per chiudere il cerchio, abbiamo chiesto ai rispondenti al questionario di autocollocarsi in una scala di stratificazione sociale di cinque classi, in tre momenti, corrispondenti nell'ordine alla situazione della famiglia di origine (t_0), alla situazione personale attuale (t_1) e a quella tra dieci anni (t_2).

In proposito, la Figura 3.22 mostra, anzitutto, come gli avvocati fiorentini tendano a collocarsi in netta maggioranza negli strati medi, in tutti e tre i momenti. Sono pochi, in effetti, forse sotto le attese, quelli che si collocano agli estremi della scala. Confrontando le risposte relative ai tre momenti, peraltro, si ottengono le indicazioni meno scontate. Per iniziare, si rileva come nella situazione attuale, rispetto alla situazione della famiglia di origine, si riduca la percentuale di chi si colloca nei due strati più elevati (da 8,9 a 3,3 nello strato superiore e da 28,0 a 20,3 in quello medio superiore), mentre cresce quella di chi si colloca nello strato medio (da 45,6 a 48,2) e, ancor più, negli strati inferiori (da 14,7 a 21,2 nello strato medio inferiore e da 2,8 a 7,0 in quello inferiore). Se si guarda alla situazione tra dieci anni, poi, lo scenario atteso è quello di una polarizzazione sociale. Aumenta, in effetti, la percentuale di individui che si collocano nei due strati superiori (al 32,5 nello strato medio superiore e al 12,0 in quello superiore); d'altra parte, si riduce quella di chi si colloca nello strato medio (sino al 38,5) e negli stessi strati inferiori (al 12,3 nello strato medio inferiore e al 4,7 in quello inferiore). In breve, gli avvocati fiorentini si vedono, oggi, in una posizione peggiore rispetto a quella della propria famiglia di origine, mentre si vedono in una posizione migliore tra dieci anni.

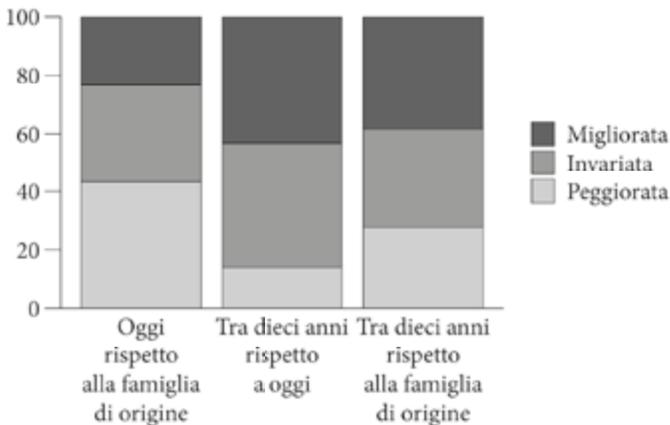
Figura 3.22. Autocollocazione in una scala di stratificazione sociale della famiglia di origine (t_0) e dell'individuo nella situazione attuale (t_1) e tra dieci anni (t_2) (% valida, $n = 964$)



Nota: mancanti $t_0 = 111$, mancanti $t_1 = 110$, mancanti $t_2 = 223$.

Ciò trova conferma nella Figura 3.23, la quale rivela che solo il 23,3% dei rispondenti ritiene di aver migliorato la propria situazione di classe rispetto a quella della famiglia di origine, contro il 43,3% che pensa di essere, oggi, in una situazione peggiore. È, invece, il 43,2% a credere che la propria situazione possa essere migliore tra dieci anni, contro il 13,9% che pensa che possa essere peggiore. Lo scenario di lungo periodo, tuttavia, appare meno roseo se rapportato alla situazione della famiglia di origine; in tal caso, la quota di chi immagina che la propria situazione possa migliorare scende al 38,4%, mentre quella di chi crede che possa peggiorare cresce al 27,7%.

Figura 3.23. Variazione della percezione della situazione di classe: oggi rispetto a quella della famiglia di origine ($t_1 - t_0$), tra dieci anni rispetto a quella attuale dell'individuo ($t_2 - t_1$) e tra dieci anni rispetto a quella della famiglia di origine ($t_2 - t_0$) (% valida, $n = 964$)



Nota: mancanti ($t_1 - t_0$) = 117, mancanti ($t_2 - t_1$) = 225, mancanti ($t_2 - t_0$) = 229.

In generale, è più di frequente chi rientra nel gruppo dei professionisti affermati a percepire la propria situazione di classe come migliore rispetto a quella della famiglia di origine. È, invece, più spesso chi si colloca tra i nuovi proletari forensi e gli aspiranti ceti medio a ritenere che la propria situazione possa migliorare nell'arco di dieci anni. Sono, però, soprattutto i professionisti affermati a pensare che la propria situazione tra dieci anni possa essere migliore di quella della famiglia di origine. Ciò consente di dire che, nella percezione degli intervistati, una posizione di relativo svantaggio nel presente non si traduce necessariamente in un fattore di rischio rispetto alla realizzazione del progetto di carriera professionale, ma può inibire la possibilità di portare a compimento un processo di mobilità sociale.

7. Conclusioni: un progetto incompiuto di mobilità sociale

L'analisi sin qui condotta ha fornito una serie di evidenze empiriche che consentono di formulare alcune ipotesi interpretative in merito alla stratificazione per status socio-professionale dell'avvocatura fiorentina e alla specifica situazione delle sue principali componenti. Di seguito, ne troviamo una trattazione sintetica, per punti.

Le *donne* e i *giovani* – in modo particolare, chi ha meno di 35 anni e, seppure in misura minore, chi ne ha tra 35 e 44 – si confermano come le categorie sociali più deboli. Sono questi, infatti, i soggetti che più spesso esercitano la professione privi di collaboratori alle dipendenze o essi stessi come collaboratori a partita Iva. Per i giovani, tuttavia, questo può essere considerato un fatto in parte fisiologico, legato alle difficoltà inerenti alla fase di avvio della carriera, per quanto abbiamo visto come essi scontino altresì uno svantaggio competitivo, connesso ai cambiamenti intervenuti nel percorso d'inserimento nella professione (se ne è parlato nel Capitolo 2) e all'introduzione di più elevate barriere all'ingresso (in proposito, v. Capitolo 7). Per le donne, invece, si tratta di un aspetto strutturale, entro un quadro di complessiva debolezza. Ciò si desume, per esempio, dalla sostanziale esclusione delle donne dai settori di 'nicchia', come quello del diritto amministrativo, e dal riferimento più frequente all'ambito territoriale urbano e a una clientela formata in prevalenza da privati. Sono, di nuovo, le donne e i giovani a collocarsi più spesso nelle classi di reddito più basse e a registrare spese maggiori dei guadagni con frequenza elevata. Donne e giovani sono, infine, meno presenti tra i cosiddetti professionisti affermati, ossia tra coloro che hanno raggiunto una posizione stabile e sicura nella professione, mentre si collocano più di frequente tra i nuovi proletari forensi, in una condizione di marginalità, maggiormente esposti al rischio di esclusione.

L'*origine sociale* conta, ma sembra operare in modo difficilmente intelligibile. L'analisi, per esempio, non ha consentito di individuare una relazione diretta tra l'origine sociale e la situazione economica degli intervistati. D'altra parte, risulta evidente che chi ha un'origine sociale alta ha maggiori probabilità di praticare la professione secondo modalità che implicano condivisione di responsabilità nella gestione dello studio e di avere collaboratori alle dipendenze, mentre chi ha un'origine sociale bassa esercita più spesso 'in solitario'. Ciò, come si è detto, lascia ipotizzare che l'esercizio della professione in *partnership* richieda un capitale sociale di buona qualità, di cui è più verosimilmente portatore chi ha un'origine sociale alta.

Se i profili dei *titolari unici di studio privi di collaboratori* e dei *collaboratori a partita Iva* sono riconducibili a una vulnerabilità più o meno latente, quello dei *professionisti associati* si delinea, invece, come il profilo più forte. Si tratta, in effetti, di un gruppo poco numeroso, che rappresenta meno del 10% del totale dei rispondenti. Chi ne fa parte è inserito in studi mediamente più strutturati (7,2 persone contro le 5,1 dei conti-

tolari di studio e le 3,0 dei titolari unici) e ha maggiori probabilità di collocarsi nelle classi di reddito più alte e di non dover far fronte a spese più elevate dei guadagni. È, inoltre, più di frequente un uomo e in età matura e, più spesso degli altri, opera in settori meno esposti al mercato e in un ambito territoriale ampio, con le imprese come clientela di riferimento. Tra di essi, quindi, è più probabile rintracciare gli appartenenti all'élite professionale locale.

Sono, inoltre, associati a un carattere di vulnerabilità, per quanto non possano essere considerati di per sé fattori di debolezza: l'attività svolta prevalentemente in *ambito stragiudiziale* e il riferimento a una *clientela formata per lo più da privati*. Per contro, sono associati a una maggiore sicurezza: il *settore amministrativo*, l'*ambito territoriale regionale* e una *clientela a prevalenza di imprese*. Anche in questo caso, peraltro, si tratta di variabili correlate positivamente con il grado di strutturazione dello studio (il numero di persone che vi lavorano raggiunge la quota di 10,0 nel settore amministrativo, ma è superiore alla media, 6,3 contro 5,2, anche per chi opera sul territorio regionale e chi ha le imprese come clienti abituali).

Un discorso a parte lo meritano, tuttavia, i settori civile e penale. Se il secondo sembra connotarsi, infatti, per una più marcata vulnerabilità, che si riflette nelle minori dimensioni degli studi e nella maggiore presenza di studi individuali, associate a un più basso livello dei redditi, il primo – a detta degli intervistati – sembra scontare maggiori problemi, per esempio, rispetto alla riscossione degli onorari.

Guardando alla dimensione dello status sociale, poi, il *non ricorso a collaboratori domestici*, che caratterizza specificamente i nuovi proletari forensi, può essere visto come un indicatore di scarsa capacità di spesa in funzione di una efficiente organizzazione del tempo e della conciliazione di vita e lavoro, oltre che della mancata realizzazione di uno stile di vita borghese. D'altra parte, un ricorso frequente o sporadico a collaboratori domestici, che caratterizza invece gli aspiranti ceti medio, può essere considerato come una risposta a uno stato di necessità determinato da dinamiche inerenti all'esercizio della professione, ma potrebbe anche essere il risultato di processi imitativi associati a una ricerca di status.

Ulteriori indicazioni sono venute dalla caratterizzazione dei tre gruppi risultanti dalla costruzione di una *classificazione per status socio-professionale*.

Questa operazione, in primo luogo, ha consentito di isolare la *presenza (o assenza) di collaboratori alle dipendenze* come fattore associato a una polarizzazione all'interno del mercato del lavoro professionale legale. La presenza di collaboratori, in effetti, caratterizza specificamente il gruppo dei professionisti affermati, mentre gli altri due gruppi, aspiranti ceti medio e nuovi proletari forensi, sono costituiti per lo più da avvocati che esercitano in studi individuali e da collaboratori a partita Iva.

Una seconda evidenza riguarda la presenza significativa, tra quelli che abbiamo definito come nuovi proletari forensi, di individui in una fase avanzata della carriera – il 23,7%, pari all'8,7% del totale dei casi validi

– per cui la debolezza ha, dunque, assunto un carattere strutturale e per cui, data l'età non più giovane, l'abbandono non è un'opzione praticabile. D'altra parte, dato che la grande espansione numerica degli avvocati è un fenomeno relativamente recente e che il mercato dà segnali di saturazione, si può ipotizzare che la componente strutturale sia destinata ad accrescersi e che, con essa, si affermi un modello di professionalismo legale 'marginale'.

Un terzo aspetto rilevante, poi, ha a che fare con il mutamento della composizione sociale dell'avvocatura. Ciò che emerge dall'analisi, qui, è che per buona parte di coloro che, intraprendendo la carriera di avvocato, hanno messo in atto un progetto di mobilità intergenerazionale si tratta in realtà di un progetto incompiuto. I dati, in effetti, mostrano che chi ha un'origine sociale bassa trova più spesso collocazione nel gruppo dei nuovi proletari forensi. D'altro canto, se è vero che chi ha un'origine sociale alta ha più probabilità di rientrare tra i professionisti affermati, è pur vero che una parte consistente di essi – per lo più individui tra 35 e 44 anni – si colloca tra gli aspiranti ceto medio.

Il confronto con l'*autocollocazione in una scala di stratificazione sociale* ha peraltro evidenziato come una posizione oggettiva di svantaggio nel presente non sia percepita di per sé come un ostacolo alla realizzazione, nel lungo periodo, del progetto di carriera professionale, sebbene sia riscontrabile una sfiducia generalizzata sulla possibilità di portare a compimento il processo di mobilità sociale. Sono, infatti, soprattutto i professionisti affermati a pensare che la propria situazione tra dieci anni possa essere migliore di quella della famiglia di origine.

In generale, quella che si delinea è una categoria professionale investita da processi di mutamento che ne rendono i contorni più sfumati e, dunque, permeata da un senso d'incertezza verso il futuro. La direzione del cambiamento è quella di un ridimensionamento complessivo dell'entità dei guadagni e dello stile di vita, per effetto di una crescente concorrenza e di una crisi economica che, nel mercato dei servizi legali, si è manifestata con qualche anno di ritardo, ma non per questo appare meno dura. Ciò che emerge con forza è, per esempio, un problema diffuso legato alla mancata riscossione degli onorari, che si somma alla maggiore difficoltà a sostenere i costi di base per l'esercizio della professione. Le componenti sociali che hanno risentito di più di questi mutamenti sono, tuttavia, quelle tradizionalmente identificate come categorie deboli. Per queste, in effetti, il percorso che conduce all'affermazione nella professione rimane irto di ostacoli.

CAPITOLO 4

AGGREGARSI E DISPERSI: L'AVVOCATURA FIORENTINA NELLO SPAZIO URBANO

Annalisa Tonarelli

1. Le scelte localizzative tra razionalità economica e densità morale

Dopo aver visto come si caratterizzano i legali fiorentini dal punto di vista dei diversi percorsi di accesso alla professione (v. Capitolo 2) e della stratificazione socio-professionale (v. Capitolo 3), in questo capitolo ci soffermeremo ad analizzare il tema dello studio. Prima di considerare gli aspetti organizzativi propriamente detti facendo riferimento ai risultati dell'indagine (v. Capitolo 5), ci sembra utile restituire un quadro più generale relativo al modo in cui gli avvocati fiorentini si aggregano e si proiettano all'interno dello spazio urbano. Si tratta di un'operazione resa possibile dai dati contenuti nell'Archivio degli iscritti all'Ordine degli Avvocati di Firenze¹. Questi, organizzati su base individuale, non ci consentono di risalire in modo automatico allo studio, ma la disponibilità degli indirizzi ci ha permesso, attraverso un'operazione di ristrutturazione del dataset, di andare a ricostruire il modo in cui si configurano aggregazioni più o meno ampie di avvocati e le modalità con cui queste si distribuiscono sul territorio cittadino.

In questo capitolo si farà riferimento non tanto al singolo avvocato o allo studio quanto all'aggregato di professionisti che hanno dichiarato di esercitare la propria professione presso lo stesso indirizzo².

Si tratta di una dimensione di analisi che non era stata inizialmente prevista nel disegno complessivo della ricerca, ma che si è imposta alla nostra attenzione a seguito di alcuni riscontri positivi avuti attraverso una prima, parziale elaborazione degli archivi.

¹ Il dato che prenderemo in considerazione è quello al 31 dicembre 2012.

² È evidente che la presenza di più professionisti a uno stesso numero civico non corrisponde necessariamente a uno studio cui tutti sono affiliati; potrebbe, infatti, trattarsi di tanti studi individuali che hanno sede nello stesso immobile. Si tratta di una distinzione che, per quanto fondamentale, non risulta rilevante ai fini dell'analisi che si intende proporre in apertura di questo capitolo.

L'ipotesi dalla quale si muove prende spunto dall'idea, propria della teoria economica, che la scelta localizzativa di uno studio, così come di una qualunque impresa, risponda, per quanto spesso implicitamente, a criteri di razionalità orientati a creare vantaggi economici.

La ragione principale che porta dei professionisti a condividere uno stesso spazio con altri colleghi, o con altri professionisti, è senz'altro la possibilità di creare delle *economie di scala*. Nella logica d'impresa, le economie di scala, definite *interne*, sono costituite, in prima istanza, dai vantaggi che si determinano dalla possibilità di ripartire i costi fissi su un numero maggiore di prodotti finiti.

Nella prospettiva degli studi legali, queste economie si creano grazie alla possibilità di suddividere i costi di gestione (locazione, utenze, personale di segreteria, abbonamenti a riviste, aggiornamenti e banche dati, ecc.) tra una pluralità di soggetti, associati o contitolari, che partecipano in quota parte. Si tratta di modalità di 'fare studio' sempre esistita, ma che, stando alle testimonianze raccolte sia nell'ambito delle interviste in profondità che dei focus group, sarebbe particolarmente diffusa tra le generazioni più giovani che vivono l'esigenza di trovare una propria via di accesso alla professione che sia economicamente sostenibile:

l'impressione è che, più di quanto non accadesse anni fa, anche tra i giovani si tenda a creare strutture organizzate. Della mia generazione nessuno aveva l'idea di mettersi insieme... ora, un po' di più c'è la tendenza. [FG05]

Per condividere le spese... Il giovane di oggi fa il salto di qualità per contenere i costi. [FG05]

Una seconda variante delle economie di scala è data dai vantaggi derivanti dalla divisione del lavoro all'interno dell'impresa, secondo il concetto noto tanto a economisti che sociologi, che favorirebbe la produttività grazie alla specializzazione delle competenze.

Per gli studi professionali questo vantaggio si determina, come emerge anche dai brani riportati di seguito, quando all'interno dell'aggregato professionale (sia esso associato o meno) vengono riunite competenze molto diverse e specialistiche, che consentono di rispondere, in modo più veloce e performante, alle istanze poste dalla clientela a rischio, come sottolinea non senza scetticismo uno degli intervistati, di trasformare lo studio in un «supermercato» o in una struttura «all'americana, che c'è lo studio immenso con cinquanta avvocati che ti offrono tutto!» [FG06]:

... se ci si mette un po' insieme riusciamo a poter fare tante cose, il concetto è il supermercato. [FG06]

Si riesce ad essere più competitivi se, come ho fatto io, si creano associazioni professionali con colleghi con competenze diverse. [FG07]

Magari, ti viene un cliente che pensa di avere un problema di diritto civile, ma in realtà ha anche un problema di penale... è un bene che ci sia multidisciplinarietà all'interno dello studio, con un dibattito interno anche. [FG03]

Interpretando le logiche d'insediamento delle attività produttive è possibile individuare, accanto alle economie di scala, anche delle economie cosiddette di *localizzazione*. Si tratta di vantaggi, esterni alla singola impresa, ma interni al settore in cui questa opera, che derivano dal fatto che essa si trovi in prossimità di altre strutture inserite nel medesimo ambito di mercato (Hoover 1948; Conti 1996). Questi vantaggi avrebbero a che fare principalmente con tre fattori: le connessioni di produzione, le connessioni di servizio e quelle di mercato.

Nel caso specifico degli studi legali, le *economie di localizzazione*, che contribuirebbero a spiegare la ragione di un addensamento dei professionisti negli stessi luoghi, sarebbero tuttavia legate prevalentemente da un quarto fattore, e cioè la diminuzione dei costi di transizione (Williamson 1989); la qualità dei rapporti interpersonali che si instaurano tra i diversi professionisti, consentiti dalla vicinanza e dall'appartenenza alla medesima rete sociale, favorirebbero, infatti, lo scambio di informazioni e di conoscenze. Questi aspetti influiscono tanto sulla scelta di condividere il medesimo ufficio quanto su quella di insediare la propria attività in immobili o in aree della città dove sono presenti altri avvocati.

È questo un dato emerso con forza dalla ricerca e sul quale torneremo nel prossimo capitolo, affrontando il tema dell'organizzazione del lavoro.

Può essere qui utile limitarsi a sottolineare, in riferimento alla testimonianza rilasciata da uno dei professionisti intervistati, come la ricerca di *economie di transazione* possa determinare scelte aggregative diverse: l'una, che potremmo definire *orizzontale*, passa dall'unione tra pari, spesso giovani, che si mettono insieme per rafforzare la propria posizione sul mercato; l'altra, che può essere definita *verticale*, vede il ruolo trainante di un soggetto forte, già affermato professionalmente, che mette a disposizione le proprie competenze, la propria struttura e le proprie relazioni, cui si aggregano, sulla base di un vantaggio reciproco, avvocati che stringono con il 'capo-studio' rapporti di collaborazione più o meno subordinati:

o si parte tutti dalla stessa condizione e normalmente sono i giovani che si mettono insieme per fare forza oppure ci si aggrega a un motore che è spesso un professore universitario, qualcuno che è già affermato. [A16]

Tanto la strategia orizzontale che quella verticale presuppongono per la loro realizzazione, una dotazione di risorse, materiali, simboliche e relazionali, che possono distribuirsi in modo diverso a seconda del genere, dell'età, dell'origine sociale, ma anche in base all'ambito del diritto in cui si opera e alla reputazione che si è stati in grado di acquisire nel corso della pratica professionale. In questa prospettiva, può diventare cruciale il

ruolo svolto dalle associazioni professionali. Queste, riunendo gli avvocati sulla base di una comune appartenenza, possono da un lato contribuire a ridurre il peso delle differenze sopra richiamate, mentre dall'altro favoriscono l'incontro e la collaborazione tra colleghi:

l'associazione dà più possibilità di incontro e di conoscenza... altrimenti, da sola, farei più fatica a trovare il collega con cui collaborare [FG03].

La testimonianza, tratta da uno dei focus group, consente di mettere in risalto il modo in cui il concetto di *economie di transazione* possa essere traslato dalla dimensione di studio a un contesto più ampio che coinvolge le stesse associazioni professionali che, rafforzando i rapporti interpersonali grazie all'appartenenza alla stessa rete sociale, favoriscono lo scambio di informazioni e di conoscenze, rendendo possibili strategie aggregative.

Se, fin qui, abbiamo evidenziato i vantaggi che esistono nel creare strutture collettive più o meno organizzate, non va tuttavia dimenticato come l'avvocatura italiana – e, a questo proposito, quella fiorentina non fa eccezione – si contraddistingua per una modalità di esercizio della pratica ancora fortemente individualizzata. È, questo, un dato sul quale ritorneremo a lungo in riferimento ai dati emersi nel corso della ricerca. Ciò che può essere qui sottolineato, sempre con riferimento a ciò che è emerso dalle testimonianze dirette dei nostri intervistati, è che chi sceglie di rimanere da solo non lo fa necessariamente per mancanza di quelle risorse materiali e sociali cui accennavamo in precedenza. Al contrario, come emerge da uno dei brani d'intervista, è proprio chi ha accumulato un proprio patrimonio di esperienza, di relazioni e di clientela, che può presentare le resistenze maggiori a condividere, in tutto o in parte, la pratica professionale con altri colleghi:

mettere insieme, invece, degli avvocati che hanno un po' di esperienza e hanno già coltivato un po' di clientela, ecc., è molto complicato, anche per la mentalità un po' chiusa che c'è nel mercato fiorentino in generale. [A16]

La diffusa resistenza che ancora permane rispetto all'opportunità di dar vita ad aggregazioni professionali più ampie non produce soltanto effetti individuali legati prevalentemente alla sostenibilità dello studio individuale. Le implicazioni che si legano a questa modalità di esercizio trascendono la sfera economica e si riverberano sulla comunità professionale nel suo complesso. I vantaggi legati al principio di agglomerazione, non avrebbero, infatti, natura esclusivamente economica.

Se riprendiamo quanto sostenuto già da Durkheim (1893: 257-258) circa il rapporto esistente tra densità fisica e densità morale, è possibile stabilire che, tanto maggiore è «la vicinanza fisica nella convivenza ai fini di produzione e di lavoro [la densità fisica, appunto] tanto maggiore sarà, conseguentemente, la densità morale [che consiste] nella riduzione delle

distanze, appunto, morali, intese sotto il profilo spirituale, culturale, valoriale tra i membri di una comunità». Al contrario, «nella misura in cui l'individuo è isolato, anche fisicamente, risulta abbandonato a se stesso; nella misura in cui è libero da ogni obbligo sociale è libero anche da ogni obbligo morale» (ivi: 19).

Vista in questi termini, la tendenza degli studi legali ad aggregarsi all'interno delle medesime porzioni dello spazio urbano – ma lo stesso discorso può essere applicato alla scelta di più professionisti che condividono un medesimo luogo fisico – risponderebbe non solo a una razionalità di tipo economico, ma anche a istanze di natura morale³ che hanno a che fare con la possibilità, accresciuta dalla maggiore densità fisica, di integrarsi all'interno della comunità professionale e di sottostare al controllo morale che quest'ultima esercita sui propri membri. In altre parole, riferendosi all'idea formulata da Durkheim, si può ipotizzare che l'aggregazione spaziale degli avvocati corrisponda, anche, a una loro maggiore integrazione all'interno della comunità professionale, e dunque alla presenza di una più forte integrazione morale, che norma e controlla l'esercizio della propria attività.

Sulla base di quanto abbiamo detto è dunque possibile ipotizzare che le modalità di aggregazione e di distribuzione nello spazio contribuiscono a mettere in evidenza la presenza di una capacità più o meno diffusa all'interno dell'avvocatura di creare comunità in grado di esprimere e riprodurre un determinato *ethos professionale*.

Con questo termine ci si riferisce in letteratura all'insieme di norme e standard di comportamento, sia espliciti che impliciti, che presiedono al modo in cui viene esercitata una data professione (Fusulier 2011). Si tratta, in altre parole, del modo in cui aspetti di carattere strutturale vengono reinterpretati e ridefiniti dagli individui nell'ambito dei loro corsi di azione. Certo, il riferimento scontato è alla deontologia professionale, che tuttavia va intesa non solo come insieme di norme cristallizzate nel Codice deontologico, ma anche in quanto pratica sociale che si definisce (e ridefinisce) nell'ambito delle concrete interazioni tra professionisti diversi – per generazioni, origine sociale, competenze, ma anche esigenze, aspirazioni, ecc. – che elaborano un modo di comportarsi e di presentarsi che non solo

³ La morale, nel significato che l'autore attribuisce a questo concetto, è costituita da regole che forniscono ordini agli individui, che li obbligano ad agire in una certa maniera, che pongono dei limiti ai loro desideri e vietano loro di andare oltre. La morale professionale non potrebbe sottrarsi a questa condizione, comune a ogni tipo di morale. Secondo Durkheim (1950: 19-20), «dato che la società nel suo insieme se ne disinteressa, bisogna che esistano nella società dei gruppi particolari all'interno dei quali essa venga elaborata e che si preoccupino di farla rispettare. Questi gruppi sono e non possono essere che i gruppi formati dall'insieme degli individui che svolgono la stessa professione, o gruppi professionali. [...] La morale professionale sarà tanto più sviluppata e funzionante quanta più coesione e organizzazione avranno i gruppi professionali in questione».

è specifico della professione, ma diventa peculiare di quella micro-comunità che è lo studio. È a questo proposito emblematico il fatto che sia stata sottolineata più volte dai nostri interlocutori l'importanza che riveste per il giovane (praticante o avvocato) la possibilità di essere inserito all'interno di un contesto in grado di socializzarlo adeguatamente alla professione:

quando facevo la pratica, il mio *dominus* mi diceva... i clienti passano e i colleghi restano. Quindi, attenzione a come ci si comporta. [...] Può darsi... il *dominus* dovrebbe trasmettere anche la sua deontologia... [FG04]

L'*ethos* non è tuttavia riconducibile esclusivamente alla correttezza nei confronti di colleghi e clienti; ha a che fare con il modo di organizzare il lavoro, di gestire i tempi e gli spazi, di definire le priorità o di articolare l'investimento professionale rispetto ad altre sfere dell'esistenza. È proprio rispetto al tema della conciliazione tra famiglia e lavoro che in letteratura si fa più riferimento al concetto di *ethos* professionale, ed è proprio in questa chiave che ci pare emerga meglio attraverso la ricerca.

Il primo aspetto che prenderemo in considerazione nelle pagine che seguono riguarda la tendenza dei legali iscritti al Foro di Firenze a creare agglomerazioni professionali più o meno ampie, nel tentativo di comprendere se il modo in cui questa densità fisica si manifesta all'interno delle diverse componenti dell'avvocatura possa essere messa in una qualche relazione con la dimensione morale propria della comunità professionale.

All'interno di questo capitolo sarà possibile far emergere, in riferimento all'universo complessivo dei professionisti fiorentini, alcuni aspetti che saranno ulteriormente trattati nel capitolo seguente analizzando i dati emersi dall'indagine condotta attraverso l'uso del questionario.

Questa operazione ci consentirà, quindi, di acquisire, seppure indirettamente, elementi utili per verificare il livello di rappresentatività raggiunto dalla ricerca. La diversa natura e le caratteristiche proprie delle informazioni contenute nell'Albo ci rendono tuttavia possibile operare in questa sede una serie di valutazioni, nel contempo generali e specifiche, che potranno fare da cornice all'analisi dei dati raccolti nel corso dell'indagine.

Inoltre, la presenza negli archivi dell'indicazione del comune dove ha sede l'attività dell'avvocato rende possibile caratterizzare quella parte dell'universo costituito dai professionisti che esercitano in provincia.

Per quanto attiene al secondo aspetto richiamato in apertura, quello relativo alle modalità con cui i professionisti che hanno dichiarato di esercitare la professione a Firenze⁴ si distribuiscono all'interno dello spazio

⁴ La scelta di limitarci a considerare, almeno in via preliminare, i soli avvocati che hanno il proprio domicilio professionale a Firenze è motivata dalla necessità di poter meglio cogliere le scelte localizzative in funzione delle caratteristiche morfologiche, funzionali e simboliche assunte dallo spazio urbano, certo più evidenti nel capoluogo di quanto non lo siano nei piccoli centri della provincia.

urbano, si tratta di un elemento conoscitivo originale e, a quanto ci risulta, poco trattato nell'ambito degli studi sulle professioni nel nostro paese. Porsi su questo piano di analisi ci consente, tuttavia, di riallacciarsi tanto alle teorie americane *mainstream* sulla collocazione delle élite nella città contemporanea, che insistono sull'autosegregazione dei ceti dominanti (Sassen 1991, 2008; Castells 2004), che alla letteratura sulla classe creativa (Florida 2002), che, per quanto non sempre rigorosa, offre suggestivi spunti di riflessione, utili anche per la nostra analisi.

Più in generale, la sociologia urbana si è da sempre interessata al modo in cui lo spazio si caratterizza sul piano tanto simbolico che sociale, così come alle scelte insediative, mai neutre, che vengono operate da cittadini e imprese. Riguardo a queste ultime è stata riconosciuta la presenza di *economie di urbanizzazione* – esterne tanto alle imprese che al settore – che hanno a che fare con i vantaggi derivanti per le imprese dal fatto di essere localizzate in una città, o in una sua determinata area, all'interno della quale risulta facilitato l'accesso a servizi, infrastrutture e informazioni, ritenuti strategici per l'attività svolta.

Nel caso specifico degli studi legali, i vantaggi di *urbanizzazione* possono derivare: dalla prossimità agli uffici giudiziari e alle strutture/servizi in diverso modo legati all'esercizio della professione; dalla più agevole raggiungibilità da parte dei clienti; dalle possibilità di parcheggio; dai costi più contenuti del mercato immobiliare; dalla disponibilità di spazi più grandi o più attrezzabili sul piano delle infrastrutture telematiche. Questi vantaggi non si sostituiscono, ma si intersecano ad aspetti di carattere più immateriale, legati al valore simbolico attribuito tanto alle aree urbane che agli edifici scelti come sede per l'impresa. Alla valutazione di questi vantaggi non sfuggono nemmeno i professionisti quando scelgono dove aprire il proprio studio o quando entrano a far parte di una compagine esistente.

2. *Meglio soli o insieme? Generazioni e generi a confronto*

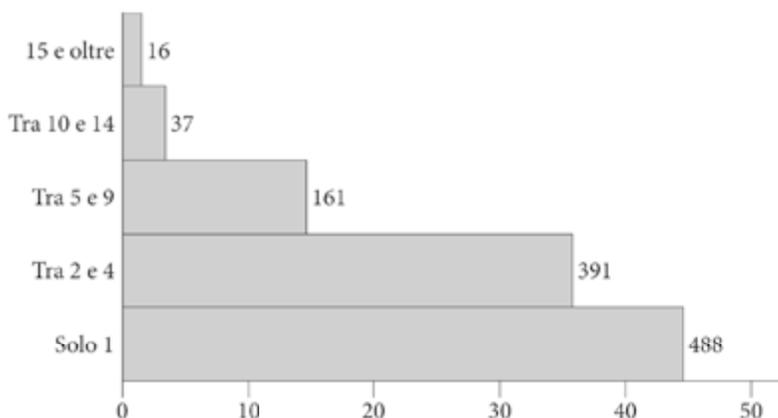
I 3.298 avvocati iscritti all'Albo che esercitano a Firenze si distribuiscono su un numero totale di 1.093 indirizzi; mediamente, si tratta dunque di tre professionisti per ogni domicilio, mentre il valore modale e la mediana sono rispettivamente pari a 1 e 2.

Anche visto da questa peculiare angolatura, il Foro fiorentino si conferma quindi frammentato in una pluralità di micro-aggregati. Gli indirizzi ai quali risulta domiciliato un solo professionista sono, infatti, un numero elevato (488) e rappresentano il 44,6% del totale⁵. La percentuale di professionisti isolati non è lontana dal dato relativo ai titolari di studio

⁵ Si tratta di un dato che sarebbe probabilmente destinato a ridursi se fosse possibile tener conto di coloro che, pur iscritti all'Albo (e, magari, domiciliati presso la propria abitazione), non esercitano in modo attivo o svolgono attività diverse dalla libera professione.

(49,2) rilevato nel corso della *survey*. Se andiamo a leggere le informazioni sintetizzate nella Figura 4.1, alla luce di quanto precedentemente affermato riguardo alla modalità prevalente di esercizio della professione (v. Capitolo 3, paragrafo 2), se ne ricava l'idea di una sostanziale coincidenza tra ciò che caratterizza l'universo e quanto è emerso attraverso l'indagine.

Figura 4.1. Avvocati iscritti all'Albo per ampiezza dell'aggregato



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Per quanto riguarda gli iscritti all'Albo, le frequenze diminuiscono in modo significativo quando si tratta di aggregazioni comprese tra due e quattro professionisti (391, pari al 35,7%); il calo è ancora più drastico quando si passa agli agglomerati compresi tra 5 e 9 avvocati (161 pari al 14,7%) mentre, nel complesso, sono solo 53 (pari al 4,9%) gli immobili dove è presente un numero di legali superiore a 10.

Tutto sommato, dunque, non solo si conferma la diffusa tendenza a esercitare in modo autonomo, ma è possibile rilevare come la condizione di autonomia corrisponda, per molti, anche a una situazione di isolamento fisico che, come avremo modo di riprendere e approfondire meglio nel prossimo capitolo analizzando i dati emersi dall'indagine diretta, si traduce spesso in un isolamento sul piano delle relazioni professionali.

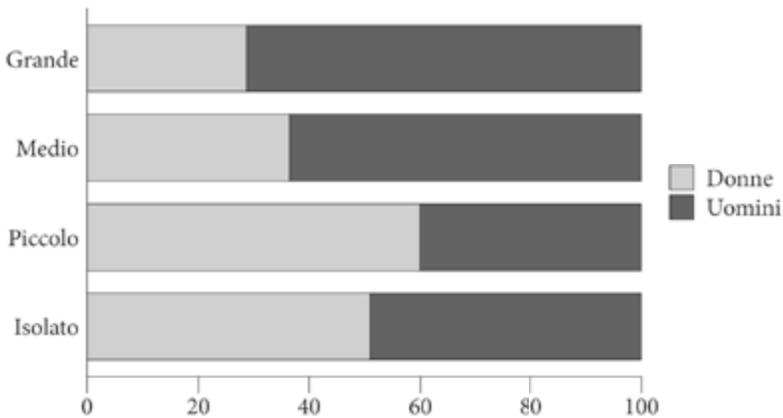
Ciò che è sicuramente importante sottolineare in questa sede è che la tendenza ad aggregarsi non si distribuisce in modo uniforme all'interno delle varie componenti dell'avvocatura: in particolare, i dati contenuti nell'Archivio degli iscritti all'Albo ci consentono di verificare che cosa accade in relazione al genere e all'età.

Il 44,3% degli avvocati iscritti all'Albo ed esercitanti a Firenze (pari a 1.463) è costituito da donne, mentre il 55,6% (pari a 1.835) è rappresentato da uomini. Questi si distribuiscono diversamente all'interno dei differenti aggregati che sono stati identificati sulla base dell'indirizzo.

La Figura 4.2, che riporta l'incidenza media per genere, mostra come al crescere delle dimensioni dell'aggregato⁶ si riduca la probabilità di trovare situazioni caratterizzate da una prevalenza di donne⁷. Queste ultime sono maggiormente presenti tra i titolari di studi isolati (51,0%), mentre la loro incidenza media si riduce progressivamente all'aumentare dell'ampiezza dell'aggregato, fino a toccare il 41,3% in quelli di maggiori dimensioni.

Al di là del dato medio, va sottolineato come non esistano agglomerazioni grandi costituite totalmente da donne (ma, a dire il vero, nemmeno da soli uomini), mentre la percentuale di aggregati medi, dove le donne rappresentano una quota compresa tra il 75 e il 100%, è solo del 7,5 contro il 22,5 per quanto riguarda i colleghi maschi.

Figura 4.2. Avvocati iscritti all'Albo per ampiezza dell'aggregato e incidenza della componente di genere (%)



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Dunque, nonostante la crescita della componente femminile all'interno dell'avvocatura, anche di quella fiorentina, uomini e donne presentano una tendenza ad aggregarsi molto diversa: in particolare, va rilevato come, per quanto riguarda l'ubicazione dello studio, sia più probabile per le donne sperimentare una condizione di isolamento, mentre là dove gli agglomerati risultano più ampi, queste micro-comunità professionali presentano una connotazione prevalentemente maschile.

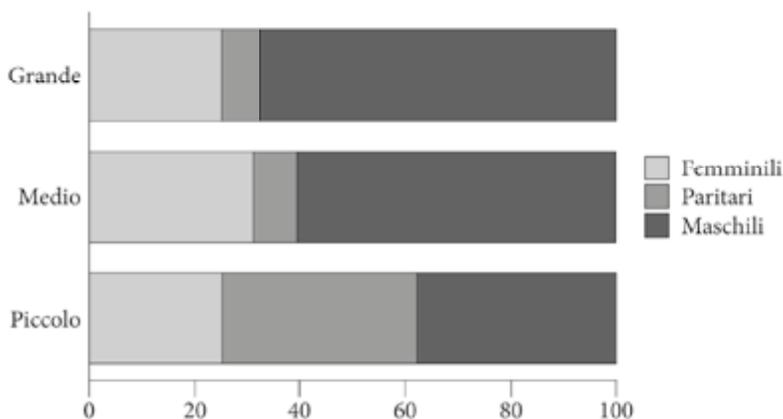
⁶ La riaggregazione è stata operata sulla base del seguente criterio: *isolato* (un solo avvocato per indirizzo); *piccolo aggregato* (da 2 a 4 avvocati); *medio aggregato* (da 5 a 9); *grande aggregato* (10 e oltre).

⁷ La misura utilizzata è quella dell'incidenza media, vale a dire la percentuale rispettivamente di donne e uomini sul totale dei nominativi riconducibili a ogni aggregato.

La Figura 4.3 riporta il rapporto tra numero di uomini e di donne all'interno degli aggregati con un numero di professionisti maggiore o uguale a due. Questa ulteriore informazione, che consente di mettere ancora meglio in evidenza quanto appena detto, permette allo stesso tempo di introdurre una nuova dimensione: quella della segregazione di genere. Con questo termine ci si riferisce comunemente al fatto che le donne tendono a concentrarsi in settori, occupazioni e organizzazioni dove sono dominanti, mentre restano nel contempo relativamente escluse da quei contesti caratterizzati da una prevalenza maschile.

Dai nostri dati emerge come gli aggregati di più ampie dimensioni si confermino come comunità professionali in prevalenza maschili (67,5%), quelle dove le donne sono in numero superiore non rappresentano che il 25,0%, mentre quelle dove i due generi sono ugualmente presenti costituiscono un'esigua minoranza (7,5%). Anche gli aggregati di medie dimensioni si contraddistinguono per la netta prevalenza di comunità maschili (60,3%), anche se in questo caso tanto la quota di aggregati paritari che quella di agglomerati prevalentemente femminili sono lievemente più alte (rispettivamente 8,6% e 31,0%). Le cose cambiano significativamente quando ci spostiamo a considerare le agglomerazioni più piccole, quelle comprese tra due e quattro professionisti. In particolare, se la quota di aggregati prevalentemente femminili resta al 25,1%, cresce in modo significativo la percentuale di quelle aggregazioni che presentano un profilo equilibrato per quanto riguarda il genere e che rappresentano il 37,1% del totale.

Figura 4.3. Caratterizzazione degli aggregati per ampiezza e genere prevalente (%)



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Quanto fin qui evidenziato dalla lettura dei dati ci sembra utilmente interpretabile alla luce di quanto la letteratura internazionale ci dice in merito alla relazione tra genere ed *ethos* professionale nel mondo degli avvocati.

Sono sempre più numerose, infatti, le ricerche che mostrano la difficoltà riscontrata dalle donne avvocato a diventare socie di studi importanti o a farsi strada in contesti professionali particolarmente competitivi, come quelli delle cosiddette *law firms* (Gorman 2005, 2006; Kay e Hagan 1998; Kay 2002; Kay, Masuch e Curry 2004; Tremblay e Moscovia 2013). Ciò sarebbe dovuto, secondo alcuni autori, principalmente alla diversa temporalità – intesa come gestione del tempo nel quotidiano e come articolazione delle tappe del proprio percorso biografico (Fusulier 2011) – che regola la vita familiare e professionale delle donne rispetto ai colleghi uomini.

Se il dibattito scientifico si è fino a ora concentrato principalmente sulla relazione tra femminilizzazione e abbassamento del prestigio sociale di una professione (Cacouault-Bitaud 2007; Vicarelli 2007), meno esplorato resta il terreno di ricerca volto a mettere in evidenza i mutamenti che l'ingresso massiccio delle donne nell'avvocatura ha contribuito a promuovere rispetto al modo e alle forme in cui si esercita.

Secondo quanto sostenuto da Lapeyre (2006a), la femminilizzazione della professione mette in discussione le forme tradizionali con cui si è strutturato il patto di genere; in questa prospettiva, si aprono molte possibilità che riguardano sia le modalità di organizzazione del lavoro che la ridefinizione di nuovi tempi familiari e lavorativi⁸. Questi mutamenti riguardano tanto il modo innovativo con il quale si aggiustano i tempi e si gestiscono le relazioni con i colleghi e con i clienti – un aspetto, questo, che tratteremo più approfonditamente all'interno del Capitolo 5 – che, cosa che qui più ci interessa, le compagini organizzative all'interno delle quali le avvocatessse si inseriscono o cui danno vita. A questo proposito, possiamo evidenziare tre diverse strategie.

La prima è quella che corrisponde al professionista isolato.

Già alcune ricerche hanno evidenziato come quella di 'mettersi in proprio' rappresenti una scelta che, consentendo una maggiore autonomia di gestione dei tempi – e sottraendosi, nel contempo, al controllo sociale e morale della comunità professionale – favorisce, spesso a scapito della redditività, la possibilità di operare una conciliazione dei tempi e dei ruoli, il più possibile 'su misura' (Tremblay e Moscovia 2013).

L'altra via praticata da un numero crescente di donne è quella – già emersa più volte in questo testo – che consiste nel ricercare rapporti di tipo subordinato presso studi già affermati. Questo aggiustamento consentirebbe, da un lato, di poter contare su una certezza delle entrate tale, per esempio, da assicurare il ricorso in via continuativa a collaborazioni domestiche e, dall'altro, renderebbe possibile, almeno in via di principio, contrattare con il titolare dello studio orari di lavoro più stabili e prevedibili. Secondo la testimonianza di un partecipante ai focus group, le col-

⁸ Al riguardo, Le Feuvre e Lapeyre (2011) auspicano che la crescita del numero di donne nell'avvocatura possa ingenerare una democratizzazione delle relazioni di genere tanto nella sfera pubblica che in quella privata.

laborazioni sarebbero, infatti, più ricercate dalle donne e soprattutto da quelle giovani:

si tratta di un modo per cercare di porre un limite alla disoccupazione. È un problema molto grave. Molte colleghe già avvocatessse rimangono nello studio per poche centinaia di euro al mese e questa è una dequalificazione. [FG02]

La terza strategia, infine, è quella che passa attraverso la scelta di dar vita, o partecipare, a compagini organizzative tendenzialmente più piccole, fortemente femminilizzate e orientate a uno spirito cooperativo piuttosto che competitivo. Si tratterebbe di quelle che, in altra sede (Tonarelli 2015a), abbiamo avuto modo di definire come «nuove comunità morali» dove, pur non rifiutando l'*ethos* professionale si cerca di riadattarlo in funzione di un nuovo modo di interpretare tanto il senso del proprio coinvolgimento lavorativo che di quello familiare. È quanto emerge, in modo emblematico, dall'intervista realizzata con una giovane avvocatessa, madre di due figli piccoli, che condivide uno studio insieme ad altre quattro colleghe:

anche perché, poi, noi donne questo problema ce l'abbiamo; cioè, se si vuole fare un figlio, qualcuno che ti sostituisce durante i mesi della maternità è proprio fondamentale, perché le sostituzioni o te le danno i colleghi oppure non è che sono previste per legge [...] io ci sono riuscita bene senza perdere colpi sul lavoro, anche e soprattutto grazie alla mia collega, che ha fatto tutto quello che non ho fatto io in quel periodo lì; quindi, poi, come tutte le mamme lavoratrici, sono riuscita a mettere insieme le cose. [A01]

Concordemente con la letteratura e in accordo con quanto precedentemente detto circa il rapporto tra densità fisica e densità morale, possiamo formulare l'ipotesi che laddove sono presenti comunità segregate (solo maschili o solo femminili) o dove il rapporto tra le due componenti è particolarmente squilibrato, sia più facile che queste micro-comunità professionali vadano a connotarsi per la presenza di quello che potremmo definire un *ethos* professionale di genere.

Si può parlare di squilibrio rispetto alla composizione di genere non necessariamente quando una delle due componenti è maggioritaria rispetto all'altra determinando un problema di segregazione orizzontale, ma anche quando uomini e donne sono diversamente collocati rispetto alle posizioni di potere all'interno dello studio. Questo secondo aspetto, che rimanda al concetto di segregazione verticale, non è purtroppo ricavabile, se non indirettamente, dai dati in nostro possesso. Il modo in cui può entrare in gioco, anche a fronte di un equilibrio numerico tra i generi, appare tuttavia evidente da alcune delle testimonianze raccolte.

In questa prospettiva, può essere interessante contrapporre due diverse esperienze. La prima è quella riferita da uno dei partecipanti ai focus

group, che lavora in uno studio di famiglia composto in ugual misura da donne e da uomini dove, tuttavia, questi ultimi, tra i quali lo stesso fondatore dello studio, sono più anziani (età media di 60 anni contro i 32 delle colleghe) e legati da un rapporto di parentela o di associazione. Parlando del tema della discriminazione di genere, questo avvocato afferma:

essendo anch'io della stessa materia, figlio di... [avvocato] con studio in cui torna la composizione in cui i vertici sono maschili... io, per esempio, però, a lavorare ho solo donne, perché ritengo che lavorino meglio rispetto agli uomini, nonostante e, anzi, forse proprio grazie agli ostacoli che la società gli pone... [FG02]

L'idea che traspare da questa testimonianza è che le colleghe, che si trovano in una condizione di subordinazione, nel contempo gerarchica e anagrafica, vengano apprezzate proprio in virtù del fatto che sentono di dover lavorare più dei colleghi per riuscire a farsi valere. Si tratta di un meccanismo di 'discriminazione positiva' e, potremmo aggiungere, opportunistica, che si fonda, tuttavia su un assunto implicito e, cioè, che il modo 'giusto' di esercitare sia quello plasmato attorno a un *ethos professionale maschile*, cui le donne devono adattarsi se vogliono trovare i propri spazi all'interno dell'avvocatura. Se si tratta di un messaggio che permea in modo ancora forte la comunità professionale nel suo insieme – come avremo modo di vedere anche in altre parti di questo volume esso ha, nel caso specifico analizzato, la possibilità di affermarsi e riprodursi all'interno dello studio proprio in virtù degli aspetti che caratterizzano questa micro-comunità professionale e che abbiamo richiamato sopra.

Diametralmente opposta l'esperienza narrata da uno degli intervistati, un avvocato di 50 anni che condivide lo studio con altri nove colleghi, tutti grosso modo coetanei e di cui ben sette sono donne. La quotidiana condivisione degli spazi e della struttura, con colleghe impegnate nella conciliazione tra la vita professionale e le esigenze di cura legate alla presenza di figli piccoli⁹ ha contribuito, nell'esperienza narrata dall'intervistato, a veicolare un'idea che sia possibile fare l'avvocato senza rinunciare a un investimento anche nella sfera familiare:

la vita privata, per tante scelte, ha preso e sta prendendo ancora di più oggi il sopravvento. Quindi, non potrei fare altrimenti, ho fatto delle scelte che mi hanno portato a stare molto tempo in famiglia e a dedicarmi alla costruzione e alla coltivazione di alcuni aspetti della vita familiare che sono appaganti. Quindi, ripeto, il mestiere di avvocato mi aiuta a poter coltivare quel genere di interessi che cerco di sacrifi-

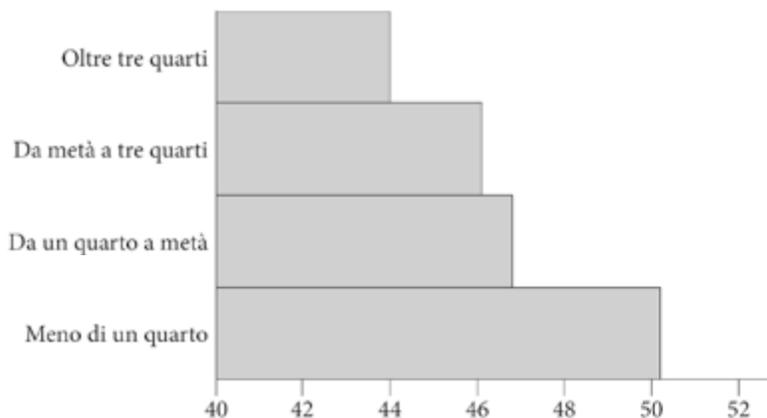
⁹ Una delle colleghe, anche lei intervistata nel corso della ricerca, riferisce, per esempio: «in questo momento, lavoro non a tempo pieno, nel senso che almeno due pomeriggi la settimana, se non tre, esco da qui alle 16:30, prendo la bambina dalla scuola materna e sto con lei» [A02].

care il meno possibile, un po' in controtendenza. Questo è chiaro che rende tutto più difficile in termini di organizzazione della vita lavorativa, di acquisizione anche di successi professionali, però diciamo che finché le due cose riescono ad andare in parallelo mi accontento. Nel momento in cui una dovesse prendere assolutamente il sopravvento sull'altra, vedremo. Per ora, ce l'ho fatta a conciliare, però, insomma, con qualche sacrificio. Non sono un avvocato che sta qui dalle 9 di mattina fino alle 10 di sera, non sarei proprio in grado. Preferisco occuparmi anche di altre cose. Quando mi accorgerò che il tempo che passo in studio sarà diventato insufficiente per sbarcare il lunario, forse mi darò una regolata, ma fino a ora ce l'ho fatta e quindi continuo così. [A03]

In questo caso, appare evidente come all'interno della micro-comunità dello studio, caratterizzata dalla presenza massiccia di donne, dall'assenza di rapporti di subordinazione gerarchica e da una relativa omogeneità sul piano anagrafico, abbia la possibilità di affermarsi un *ethos* professionale diverso, orientato anche al rispetto delle esigenze di cura e alla salvaguardia di spazi di realizzazione personale che prescindono dalla sfera lavorativa.

Tornando ai dati, la scelta di dar vita, o partecipare, a compagini organizzative tendenzialmente più piccole, fortemente femminilizzate e orientate ad uno spirito cooperativo piuttosto che competitivo, sembra emergere quando andiamo a guardare come si definisca il profilo anagrafico in relazione al diverso peso che assume la componente femminile negli aggregati composti da almeno due avvocati.

Figura 4.4. Aggregati per presenza di donne ed età media (in anni) dei professionisti



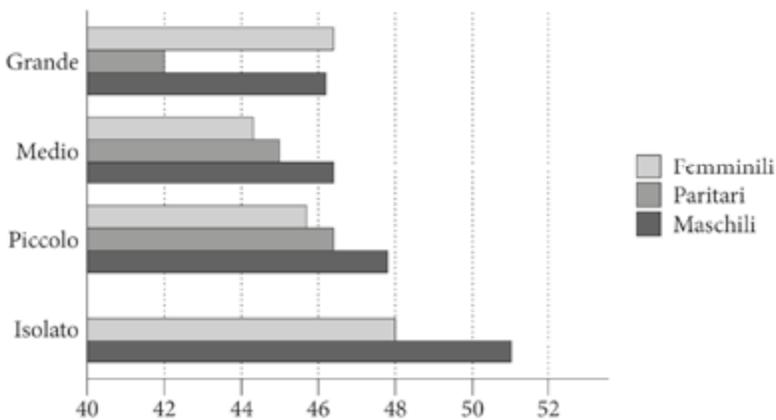
Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Dove questa componente è più elevata, dove le donne rappresentano oltre i tre quarti del totale (73 casi), l'età media è nettamente più bassa (44 anni) e nessuno dei componenti ha oltre 60 anni. Al contrario, gli aggre-

gati dove la presenza femminile si riduce a meno del 25% del totale (154), l'età media supera i 50 anni.

Quanto fin qui detto può essere ulteriormente specificato andando a combinare tutte le informazioni fin qui analizzate. La Figura 4.5 consente di evidenziare come gli aggregati dove prevalgono le donne o dove la componente di genere è paritaria presentino tendenzialmente un'età media più bassa rispetto a quelli dove sono numericamente dominanti gli uomini. Ciò è particolarmente vero negli aggregati di dimensioni medie e piccole: nei primi l'età media è rispettivamente 44,3 e 45,0 anni, a seconda che si tratti di compagini prevalentemente femminili o paritarie, contro i 46,4 anni di quelle maschili, mentre nei secondi, pur restando invariati i rapporti, le età medie si innalzano di circa un anno. Gli studi individuali presentano un profilo anagrafico più elevato sia quando ne sono titolari le donne (48,0 anni) che, in misura ancora più accentata, gli uomini (51,0 anni), mentre l'effetto del genere sembra annullarsi nel caso degli aggregati più grandi dove l'età media è sostanzialmente simile (intorno ai 46 anni) sia quando si tratta di compagini prevalentemente maschili che femminili. Al contrario, la tendenza a dar vita ad agglomerati ampi dove sono ugualmente presenti avvocati e avvocatesse appare relativamente più diffusa tra gli appartenenti alle classi di età più giovani.

Figura 4.5. Caratterizzazione degli aggregati per ampiezza, età media (in anni) e genere prevalente



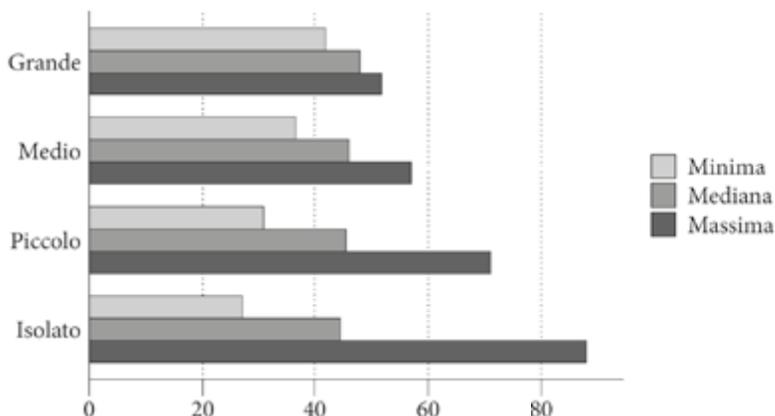
Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Guardando più in generale all'età, indipendentemente dalla composizione per genere, appare evidente come i diversi aggregati individuati si caratterizzino in modo abbastanza netto.

In primo luogo, come emerge dalla Figura 4.6, la mediana assume valori crescenti all'aumentare del numero dei professionisti presenti allo stesso

indirizzo: 44,5 anni per gli studi isolati, 45,5 per i piccoli aggregati, 46,0 per quelli medi, fino a raggiungere i 48,0 anni per gli agglomerati più grandi.

Figura 4.6. Caratterizzazione degli aggregati per ampiezza ed età (mediana, minima e massima, in anni) dei professionisti



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Accanto a questa prima distinzione emerge una diversa tendenza alla variabilità interna (rapporto tra l'età minima e quella massima). Se calcoliamo la deviazione standard, che rappresenta la misura che meno risente della numerosità dei casi all'interno dei gruppi selezionati, è infatti possibile evidenziare come gli aggregati più ampi siano quelli che presentano una maggiore omogeneità anche sotto il profilo anagrafico (il valore della deviazione standard è 3,5), mentre tra i professionisti isolati riscontriamo, anche in funzione del più elevato numero di casi, una maggiore variabilità interna (12,9, la deviazione standard). Contrariamente a quanto avviene per gli altri tipi di aggregato, soprattutto per quelli grandi, troviamo qui, accanto ad avvocati molto anziani (il 7,2% ha oltre 70 anni)¹⁰, anche giova-

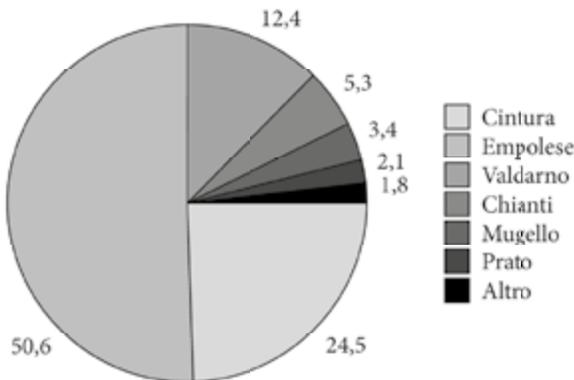
¹⁰ Esiste la possibilità che molti avvocati anziani che ricadono, in base alla distinzione che abbiamo operato, nella categoria *isolati*, pur mantenendo l'iscrizione all'Albo abbiano trasferito il domicilio dello studio presso la propria abitazione. Mantenere i costi dello studio a fronte della riduzione dell'impegno lavorativo risulta infatti molto oneroso, come emerge dalla testimonianza di un'avvocata intervistata: «io non posso lavorare un po' meno, perché se lavoro meno non riesco a mantenere la struttura che mi serve. [...] veramente, devi ridimensionare tutto, perché non puoi pensare di lavorare tre o due giorni alla settimana, magari se ti va... o comunque, insomma, impegnarmi due giorni alla settimana e mantenere una struttura che costa quasi 10.000 euro al mese; cioè, non è possibile. È chiaro che è una cosa difficile da fare da questo punto di vista, quindi penso che fino a che uno è sul pezzo ci deve stare così» [A20].

nissimi alle prime armi (sono 60, pari al 12,3%, quelli con un'età inferiore ai 34 anni). In generale, va detto come la maggior parte degli aggregati (72,8%) risulti composta da avvocati appartenenti a generazioni diverse. Dalla Figura 4.6 emerge un dato che corrisponde a quanto evidenziato dai risultati dell'indagine condotta tramite questionario: ad aggregati professionali più ampi corrisponde un profilo anagrafico più omogeneo, con una mediana che si attesta sui 46 anni per quelli di medie dimensioni e sui 48 per quelli più grandi. Si tratta, probabilmente, di quei professionisti che, rispetto alle generazioni passate, hanno scelto di andare oltre la logica individualista dando vita a strutture collettive, associate o meno.

3. *Aggregarsi in provincia*

Fino a qui, ci siamo occupati esclusivamente degli avvocati che esercitano a Firenze. Prima di andare a vedere come questi si disperdano o si aggregano all'interno dello spazio urbano, è tuttavia utile soffermarsi brevemente su quei professionisti che operano nei centri di provincia. Si tratta, in totale, di 564 legali (358 donne e 296 uomini) che, sulla base di una riaggregazione operata anche in questo caso sul domicilio, si distribuiscono in 437 aggregati di ampiezza media pari a 1,2. Come emerge dalla Figura 4.7, la componente più consistente (50,6%) ha la propria sede di esercizio all'interno del circondario empolese, seguita da coloro che hanno il proprio studio in comuni della cintura fiorentina (24,5%). Il restante quarto dei professionisti si distribuisce tra i comuni del Valdarno superiore (12,4%), del Chianti (5,3%) e del Mugello (3,4%). Il resto si divide tra Prato (2,1%) e Altro (1,8%).

Figura 4.7. Avvocati che esercitano in provincia per sede dello studio (%)



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Per quanto riguarda le dimensioni, sono assolutamente predominanti gli studi individuali (71%, per un numero pari a 312); quelli che vedono l'aggregazione di due professionisti sono il 23,5% (103 aggregati), mentre realtà che presentano un numero di legali superiore o uguale a tre sono soltanto 22, pari al 5,1% del totale, e si trovano nell'Empolese (19) e nel Valdarno superiore (3). Riguardo a questi ultimi, va inoltre sottolineato che sono soltanto 4 gli agglomerati che contano più di 5 professionisti.

In provincia, dunque, viene percepita ancora meno di quanto non avvenga nel capoluogo la necessità di creare strutture organizzative più ampie e differenziate. È questo un dato emerso con grande chiarezza nel corso del focus group realizzato con i rappresentanti delle associazioni del territorio. Se in realtà più grandi¹¹ predomina l'idea, anche da parte di chi ha fatto la scelta dello studio individuale, che per stare sul mercato sia necessario puntare sulla specializzazione delle competenze e sull'aggregazione tra professionisti, ciò che paga all'interno dei piccoli centri è il rapporto individuale e personale tra il cliente e l'avvocato che deve essere in grado, da solo, di fornire risposta a ogni tipo di richiesta:

se vuoi stare a Empoli e Figline, bisogna che tu sappia fare anche uno sfratto o una separazione... non è una cosa negativa. La piccola struttura, la 'bottega legale', è quella che certamente meglio favorisce questo rapporto diretto con il cliente e sul quale si costituisce la reputazione del professionista. [FG07]

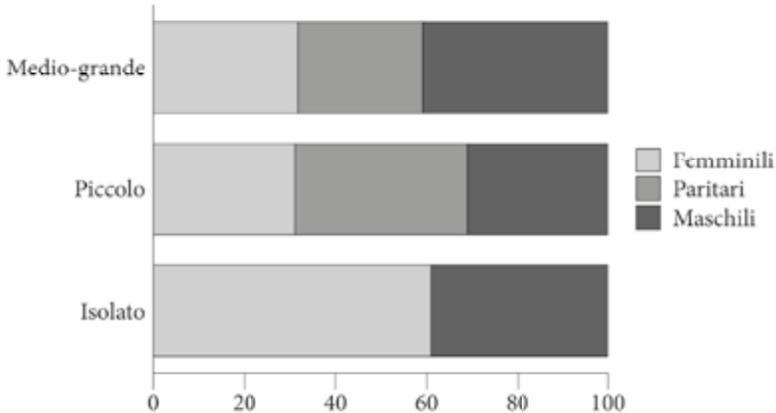
[La reputazione] si fa lavorando bene. Il lavoro è piccolo e il passaparola ti porta lavoro. Il rovescio della medaglia che non hanno i colleghi di Firenze o di Milano è che questo vale anche quando si fa un errore, perché si ingigantisce. Dobbiamo sempre stare attenti, un errore ci costa molti più sacrifici per acquisire clientela, perché il passaparola è fondamentale nei piccoli centri. Una volta che ti sei fatto un po' di giro riesci a farti la clientela, ma è anche più semplice perderla. [FG07]

La spiccata tendenza a dar vita a studi individuali non presenta nessuna significativa distinzione, né in base all'area né rispetto all'età. Riguardo alla caratterizzazione anagrafica emerge, rispetto ai dati di Firenze, un profilo mediamente più giovane (43,5 anni) – un po' più basso nella cintura fiorentina (42,5) e un po' più alto nei comuni del Mugello (45 anni), che non sembra risentire, se non in modo lieve, della dimensione dell'aggregato. Qualche maggiore differenza si può riscontrare, invece, rispetto al genere. Le donne, che rappresentano il 52,4% del totale, hanno un'età media più bassa dei colleghi (41,1 contro 46,9) e sono più orientate verso

¹¹ È emblematico, a questo proposito, come molti dei partecipanti a questo focus group abbiano paragonato Firenze a Milano, quando invece, nel corso degli altri gruppi, Firenze veniva spesso contrapposta al capoluogo lombardo per evidenziarne il provincialismo e il modo tradizionale con cui viene vista la pratica forense.

la pratica individuale: come emerge dalla Figura 4.8, il 60,9% degli aggregati isolati hanno, infatti, come titolare una donna.

Figura 4.8. Caratterizzazione degli aggregati per ampiezza e genere prevalente (%)



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Il grafico ci consente di evidenziare come, per quanto a fronte di valori assoluti estremamente modesti, una composizione di genere paritaria, tanto all'interno delle aggregazioni piccole che in quelle medio-grandi, sia in provincia più diffusa che nel capoluogo. Anche qui, invece, va evidenziato come, al crescere delle dimensioni dell'aggregato, aumenti la probabilità di trovare compagini caratterizzate da una maggiore presenza di uomini.

Riguardo agli aspetti che hanno a che fare con i vantaggi di localizzazione, i dati esigui e la scarsa conoscenza dei singoli territori rendono difficile operare un'analisi fondata sulle informazioni contenute nell'Archivio degli iscritti all'Albo. Ci sono tuttavia degli aspetti emersi nel corso del focus group che rinviano a questa dimensione e che può valere la pena sottolineare. Come ricorda anche Verzelloni (2015), i vantaggi localizzativi sperimentati dai legali che esercitano nei piccoli centri sono stati legati, spesso, al fatto di trovarsi vicino alle sedi decentrate dei tribunali. In questo caso, le economie di prossimità non assumevano soltanto la veste di un rapporto di conoscenza diretta con la potenziale clientela, ma anche del fatto di trovarsi nelle vicinanze dei luoghi dove veniva amministrata la giustizia. La chiusura di queste sedi¹² non ha determinato solo uno spostamento del baricentro dell'attività, di cui, come ci è stato ampiamente ricordato dagli intervistati, hanno risentito professionisti e clienti,

¹² D.lgs. 155/2012 (*Nuova organizzazione dei tribunali ordinari e degli uffici del pubblico ministero*), in vigore dal 13 settembre 2012, ai sensi dell'art. 1 comma 2, legge 148/2011.

ma ha portato a una ridefinizione dei vantaggi localizzativi degli studi. Per esempio, quelle economie di localizzazione determinate dalla prossimità dello studio rispetto agli uffici giudiziari sono state sostituite da quelle legate alla maggiore vicinanza rispetto alle infrastrutture viarie e ferroviarie che garantiscono un più veloce accesso al Palazzo di Giustizia di Firenze.

Si tratta di mutamenti che configurano una necessità nuova di ridefinire scelte e strategie che riguardano, anche, le logiche di aggregazione e di localizzazione degli studi. Tuttavia, come è stato ricordato da chi tra i nostri interlocutori si è dichiarato un «fautore del provincialismo», la diffusione delle nuove tecnologie informatiche, e in primis la sperimentazione del processo telematico, possono rappresentare risorse importanti, e da valorizzare, per far sì che quelli che erano in passato i vantaggi localizzativi non si trasformino oggi in diseconomie:

attraverso gli strumenti telematici è possibile tenere un collegamento, se il rapporto con la clientela si mantiene a livello fiduciario. [FG07]

Va infine evidenziato come, anche sulla scorta di quanto appena detto, per i professionisti che operano in provincia i vantaggi localizzativi si ridefiniscano, oggi più di quanto non avvenisse in passato, prevalentemente nel rapporto con i colleghi fiorentini. Si tratta di un dato che è emerso spesso nel corso del focus group. In particolare, è stato messo in evidenza come il deciso spostamento del baricentro della professione verso Firenze rischi di far assumere a chi esercita nei piccoli centri una connotazione ancora più periferica rispetto al passato. La lontananza dal centro si sostanzierebbe pertanto in una condizione di accresciuta marginalità rispetto ai principali canali di afflusso della clientela:

certo è che si notano sicuramente delle possibilità di accesso alla ricezione del cliente diverse. I grossi studi di Firenze intercettano la maggior parte delle cause sia a livello civile che penale, e specie penale. Sicuramente per la bravura degli appartenenti a grossi studi, ma anche perché ci sono inevitabilmente collegamenti a qualche altra struttura o associazione... sono convinto che un avvocato di 'lontano' che apre il suo studio a Figline o Empoli è fuori dal discorso. [...] Non ti vengono più a bussare, c'è un canale specifico per accaparrarsi i clienti, di cui i grandi studi fiorentini beneficiano. La posizione dell'avvocato 'di fuori' sconta qualche problema in questo senso, però, per le altre cose, quando siamo in tribunale siamo tutti uguali. [FG07]

Dopo aver preso, qui, in considerazione il modo in cui si caratterizzano gli aggregati composti da professionisti che svolgono la propria attività nei centri di provincia, passiamo a esaminare, tornando a occuparci degli iscritti al Consiglio dell'Ordine che esercitano a Firenze, il modo in cui questi si distribuiscono all'interno dello spazio urbano.

4. *Gli avvocati nella città: dalla segregazione spaziale dell'élite alla dispersione dei professionisti sul territorio*

Nel corso degli ultimi anni, la morfologia urbana di Firenze è stata interessata da profondi mutamenti. Si tratta di cambiamenti a scala locale che debbono essere necessariamente letti alla luce dei processi di globalizzazione (Sassen 1994) e di sviluppo delle reti comunicative (Castells 1989, 2004) che hanno interessato le città contemporanee. In particolare, riprendendo quanto afferma Manuel Castells, nella contemporaneità si determina una tensione continua tra la dimensione fisica della città che organizza le esperienze nei limiti della collocazione geografica e lo spazio dei flussi che crea una rete di relazioni tra attività e individui. Le città verrebbero così contemporaneamente strutturate e destrutturate da queste due logiche che si fronteggiano (Castells 2004).

Il cambiamento intervenuto a scala locale che a noi qui più interessa è senz'altro quello che ha coinvolto l'area Nord della città e, in particolare, la sua riqualificazione funzionale legata all'insediamento a Novoli del Polo universitario delle Scienze Sociali – in cui ha sede la Scuola di Giurisprudenza – della sede centrale della Cassa di Risparmio e, soprattutto, del Nuovo Palazzo di Giustizia. Si tratta di un intervento che ha avuto un forte impatto sulla morfologia di quest'area della città, andando a incidere tanto sulle densità antropica dell'area che sulla sua caratterizzazione funzionale. Per ciò che a noi qui più interessa, questa operazione urbanistica ha profondamente influito nel determinare uno spostamento del baricentro spaziale della professione all'interno del territorio cittadino.

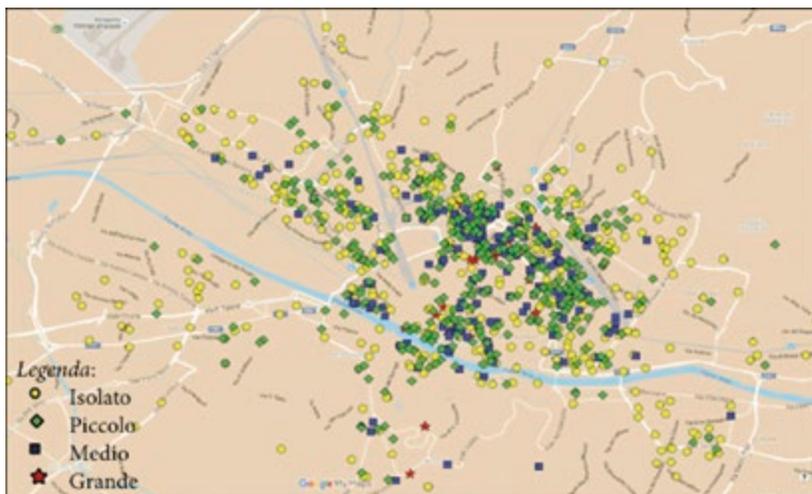
Questo riposizionamento è andato di pari passo con quel mutamento nella caratterizzazione del profilo sociale e anagrafico dell'avvocatura, di cui si è più volte detto, e che trova un suo inevitabile riflesso all'interno della morfologia sociale della città.

Provare a esplorare questa dimensione partendo da un'analisi dei dati degli iscritti all'Ordine è quanto ci proponiamo di fare nelle pagine che seguono. Il punto di partenza è sempre il recapito fornito dall'avvocato iscritto all'Albo utilizzato in questo caso per identificare aggregati più o meno ampi di professionisti e proiettarli all'interno dello spazio urbano.

La mappa riportata di seguito (v. Figura 4.9) consente di acquisire una prima visione d'insieme, che può essere meglio fruita procedendo a una riaggregazione dei dati¹³.

¹³ La riaggregazione è stata operata in prima battuta sulla base del Codice di avviamento postale (CAP); successivamente, si è proceduto a un ulteriore accorpamento che consentisse di tener conto, almeno in parte, della diversa caratterizzazione sociale della città, così come emerge dai dati dell'Annuario statistico del Comune di Firenze.

Figura 4.9. Rappresentazione cartografica degli aggregati nello spazio urbano in base alla caratterizzazione dimensionale



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

La Figura 4.10 (*infra*) consente di evidenziare ancora meglio della mappa come una componente importante dei professionisti (22,6%) eserciti all'interno del centro storico: si tratta di un'area che al di là dell'elevato valore simbolico e immobiliare¹⁴ si è caratterizzata, fino allo spostamento degli uffici giudiziari nel nuovo Palazzo di Giustizia avvenuto nel luglio 2012, per i vantaggi di urbanizzazione legati a una maggiore prossimità con le sedi di svolgimento dell'attività forense.

Questi vantaggi sono progressivamente venuti meno non solo per il trasferimento degli Uffici giudiziari, ma anche per la sostanziale riduzione del trasporto pubblico che si è andata ad aggiungere alla chiusura al traffico privato – già in essere dall'inizio degli anni Novanta – di vaste aree del centro. Per i clienti raggiungere gli studi legali che hanno sede in questa parte della città diventa, dunque, sempre più difficile e oneroso. È questo un aspetto che, per quanto non quantificabile (e non indagato nell'ambito della nostra ricerca), può contribuire a determinare effetti di selezione della clientela sulla base, anche, della disponibilità a sostenere costi che vanno ad aggiungersi a quelli della difesa in senso stretto.

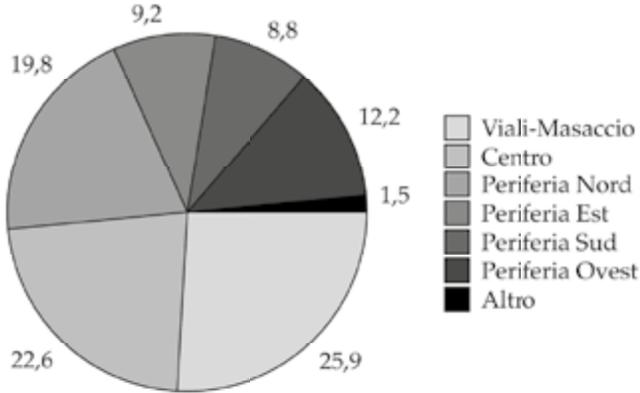
Una componente ancora più ampia di avvocati (25,9%) risulta insediata all'interno della cintura dei Viali di Circonvallazione¹⁵. Si tratta di

¹⁴ A livello indicativo, può essere utile richiamare i dati dell'Osservatorio del mercato immobiliare, che indicano per il centro un prezzo al mq pari a 3.205 euro.

¹⁵ Con questa denominazione si intende la fascia compresa, grosso modo, tra il limite della ZTL e la ferrovia che corre da Porta al Prato a Piazza Beccaria.

una zona caratterizzata da un valore immobiliare ancora più elevato¹⁶ e limitrofa al centro – e che dunque anche in passato rendeva agevole la raggiungibilità degli uffici giudiziari – che rispetto a quest'ultimo si contraddistingueva, e ancora più si contraddistingue dopo il 2012, per le più elevate *economie di urbanizzazione*.

Figura 4.10. Aggregati per area di localizzazione (%)



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Queste sono date da una maggiore possibilità di accesso da parte della clientela, poiché fuori dalla zona a traffico limitato, tendenzialmente raggiungibile con i mezzi pubblici, e con buone possibilità di parcheggio.

Gli immobili che si trovano in questa zona, risalenti nella gran parte al periodo di attuazione del Piano urbanistico redatto da Poggi nel 1865 per Firenze Capitale d'Italia, sono caratterizzati da un elevato decoro esterno, mentre internamente le unità immobiliari sono mediamente ampie e caratterizzate da una razionale suddivisione degli spazi (tipicamente con corridoi centrale e stanze che si affacciano sui due lati).

Si tratta di aspetti strutturali che ben corrispondono sia alle esigenze proprie di studi legali di grandi dimensioni, sia a quelle di singoli professionisti che, pur operando individualmente, scelgono di condividere uno studio. Che questa zona offra per gli studi professionali vantaggi di urbanizzazione particolarmente appetibili (almeno fino a ora)¹⁷, è dimo-

¹⁶ Sempre i dati dell'Osservatorio del mercato immobiliare parlano di un dato medio pari a 3.212 euro al mq.

¹⁷ I dati messi a disposizione dall'Osservatorio sul mercato immobiliare evidenziano come sia proprio questa la zona nella quale si è manifestato in modo più accentuato quel fenomeno, certo legato alla crisi, che ha visto tornare sul mercato delle locazioni un numero crescente di uffici.

strato chiaramente dalle mappe catastali del Comune di Firenze, che evidenziano come all'interno di questa stessa area sia presente la più elevata concentrazione di unità immobiliari con una destinazione a uso ufficio.

La restante metà dei professionisti si distribuisce all'interno delle zone più periferiche della città. Si tratta di aree non necessariamente omogenee, né sul piano morfologico né su quello funzionale, che tuttavia si caratterizzano, rispetto a quelle appena considerate, sia per un valore immobiliare mediamente più basso sia per il fatto di avere una più spiccata vocazione residenziale. È interessante notare come la parte più consistente degli studi che si collocano in periferia (19,8%) insista sull'area Nord della città, quella che, come si è detto, è stata interessata, oltre che dallo spostamento degli Uffici giudiziari, anche da un forte sviluppo urbanistico che ha portato, tra le altre cose, anche alla creazione del Polo universitario delle Scienze Sociali, dove ha sede la Scuola di Giurisprudenza.

Riguardo a questo punto la scelta di insediare lo studio nell'area di Novoli risponde a una *economia di localizzazione* che tiene conto dei vantaggi, esterni alla singola impresa, ma interni al settore in cui questa opera, che derivano dal fatto che essa si trova in prossimità di altre strutture inserite nel medesimo ambito di mercato (Hoover 1948; Conti 1996). Questi vantaggi avrebbero a che fare principalmente con tre fattori, che, per quanto declinati in funzione della professione legale, sono in qualche modo presenti all'interno di quest'area: le connessioni di produzione, le connessioni di servizio e quelle di mercato.

A ciò va ad aggiungersi la presenza di indubbi vantaggi di urbanizzazione, che derivano dal trovarsi vicino agli assi autostradali e viari che collegano le città dell'area metropolitana; dall'ampia disponibilità di parcheggi; dal dinamismo abitativo e commerciale che negli ultimi anni sta caratterizzando quest'area oltre che, almeno fino a un recente passato, un valore immobiliare mediamente basso che ha favorito l'acquisto di spazi da destinare a studio o la possibilità di negoziare locazioni più vantaggiose rispetto ai metri quadrati disponibili.

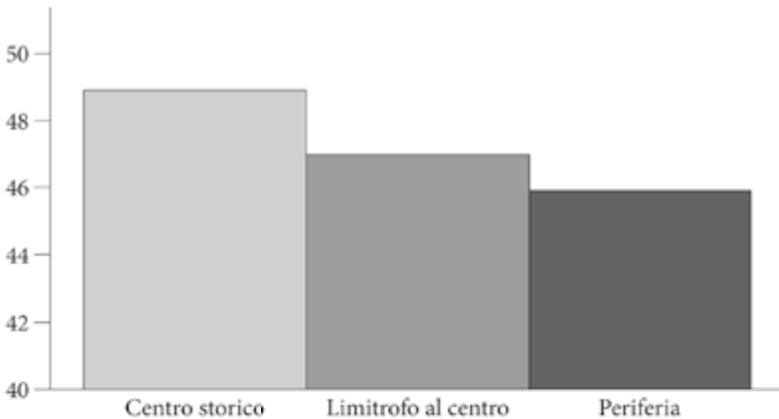
A questo proposito va ricordato che i dati sono relativi agli iscritti al dicembre 2012, un periodo – immediatamente successivo all'inaugurazione del Nuovo Palazzo di Giustizia – nel quale alcuni dei vantaggi sopra menzionati non avevano avuto ancora la possibilità di manifestarsi. Chi, tra i professionisti considerati, ha trasferito o ha aperto in quest'area il proprio studio lo ha fatto, quindi, sicuramente nella prospettiva di una maggiore sostenibilità dei costi, ma anche sulla base di una *early attention* nei confronti di quelle economie di localizzazione e di urbanizzazione che si sarebbero potute produrre. Emblematica, in proposito, la testimonianza di un'avvocata, poco più che quarantenne, che nel 2007 ha potuto acquistare per una cifra decisamente modesta un appartamento da ristrutturare a uso studio nella zona di Novoli:

questo qui, dove siamo ora fisicamente, l'ho comprato nel 2007 e nel 2008 mi ci sono trasferita, perché quando lo comprai era integralmente

da ristrutturare. Ora spero di non trasferirmi, nel senso che questo è per la prima volta uno studio di mia proprietà; quindi, mi dovessi trasferire sarebbe un brutto segno, penso. Ecco, non lo so. Tra l'altro, lo comprai un po' in previsione del Tribunale nuovo, che doveva essere aperto. Poi, in effetti, di lì a poco è stato aperto, per cui, ora, per me, sia rispetto a dove abito [...] sia per il Tribunale è veramente comodo. [A11]

Andando a caratterizzare gli aggregati presenti nelle diverse aree¹⁸ rispetto all'età media dei professionisti che li compongono (v. Figura 4.11), non stupisce, dunque, vedere che a localizzarsi in periferia sono prevalentemente gli avvocati più giovani (con un'età media che resta al di sotto dei 46 anni e una mediana che si attesta sui 44). Tra di essi, quelli che hanno scelto di insediarsi nell'area Nord prospiciente al Nuovo Palazzo di Giustizia presentano soltanto un valore medio lievemente superiore (46,3), mentre resta invariato quello della mediana.

Figura 4.11. Età media (in anni) dei professionisti per area della città in cui è localizzato lo studio



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Al contrario, più ci si avvicina al centro più il profilo anagrafico tende a elevarsi: il dato medio per chi ha lo studio nella cintura dei Viali di Circonvallazione è pari a 47,4 anni (mediana 46 anni) mentre sfiora i 49 anni per i professionisti che lavorano nel centro storico (mediana 48 anni).

¹⁸ In questo caso, la riaggregazione delle aree è stata operata, sempre partendo dal CAP, riunendo insieme tutte le zone periferiche (all'esterno del perimetro delineato dalla linea ferroviaria a Est, i Viali a Nord e a Sud, l'Arno a Ovest), mentre la zona limitrofa al centro ricomprende, oltre la cintura dei Viali, anche la zona dell'Oltrarno ricompresa all'interno del Viale dei Colli.

Si sposta dal centro, dunque, prevalentemente chi è all'inizio della carriera e sperimenta la necessità di trovare soluzioni economicamente abbordabili, che consentano di mettersi in proprio. Al contrario, non esistono effetti particolarmente significativi che riguardano l'articolazione di genere e la presenza di comunità prevalentemente maschili o femminili nelle diverse aree della città.

Le ragioni che portano i giovani a spingersi verso la periferia, per quanto sia certamente importante il fattore costo, non sarebbero tuttavia solo economiche.

Un'avvocatessa giunta verso la fine della propria carriera ha emblematicamente affermato nel corso dell'intervista di non poter nemmeno pensare di esercitare in uno studio dalle cui finestre non si vedono i monumenti cittadini. Si tratta di un'affermazione che non ha probabilmente alcun senso per generazioni che hanno ormai svolto una parte importante del proprio percorso formativo e di praticantato in periferia – per la presenza dell'Università e del Tribunale – e che, dunque, appaiono meno sensibili al valore simbolico del centro, cui invece restano legate quelle leve di avvocati più maturi, per i quali questo ha rappresentato il baricentro prima della vita studentesca e poi di quella professionale.

Non va inoltre dimenticato che il primo criterio che guida la razionalità localizzativa di un'impresa è quello della vicinanza al domicilio dell'imprenditore. Le crescenti difficoltà economiche sperimentate dall'avvocatura, cui si è più volte fatto riferimento in questo volume, hanno avuto come conseguenza anche quella di modificare la geografia – e la morfologia – residenziale della professione. In passato, il centro storico o la cintura intorno ai Viali di Circonvallazione sono state le zone elettive di residenza del ceto medio cittadino (Loda 2006) e, dunque, anche degli avvocati. La localizzazione degli studi in queste aree, oltre ai vantaggi ricordati, è stata probabilmente favorita anche dalla prossimità con l'abitazione di residenza.

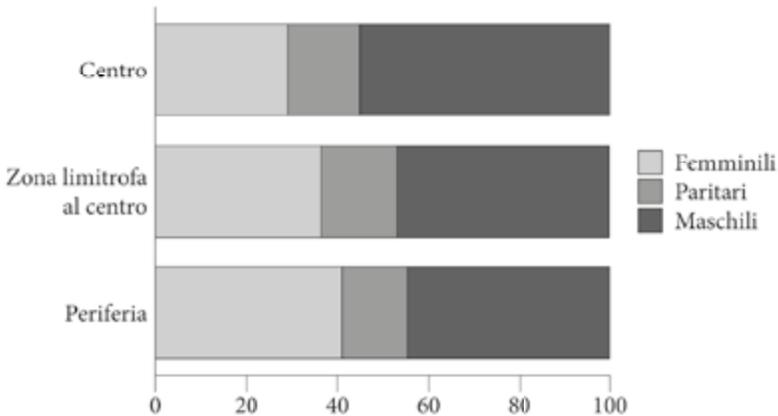
Le nuove generazioni di avvocati, in virtù sia dell'origine sociale più modesta che delle ridotte capacità reddituali garantite dall'esercizio dell'attività forense, difficilmente potranno permettersi di risiedere in aree che, anche in virtù della presenza delle élite professionali, hanno costantemente visto crescere il proprio valore immobiliare.

Tutto questo per dire che la maggiore presenza di studi di giovani professionisti in periferia si spiega anche con il fatto che quelle sono probabilmente oggi, più di quanto non fosse in passato, le zone in cui risiedono e in prossimità delle quali decidono di insediare la propria attività.

In questa prospettiva ci pare vada anche il dato riferito alla caratterizzazione degli aggregati in base al genere. La percentuale più elevata di quelli che presentano un profilo marcatamente femminile (41,0%) si colloca in periferia, mentre, avvicinandosi al centro, aumenta la componente di aggregati a maggioranza maschile – che passa dal 44,6% a 46,8%, per raggiungere il 55,1% – e diminuisce, fino a ridursi al 29,1%, quella degli insiemi in cui le donne sono in maggioranza. In virtù di una minore capacità reddituale e di quella che, almeno stando ai risultati della ricerca,

è un'origine sociale mediamente più modesta, le donne sarebbero, più dei colleghi uomini, spinte a insediare la propria attività in zone periferiche caratterizzate dal prezzo più basso d'immobili e locazioni¹⁹. Allo stesso tempo, le avvocatesse, almeno quelle che cercano di conciliare l'investimento domestico con quello familiare, sarebbero più orientate ad aprire o a entrare a far parte di studi che si localizzano in prossimità dei luoghi dove risiedono e nei quali si svolgono, per esempio, le attività dei figli.

Figura 4.12. Caratterizzazione degli aggregati per area di localizzazione e genere prevalente (%)



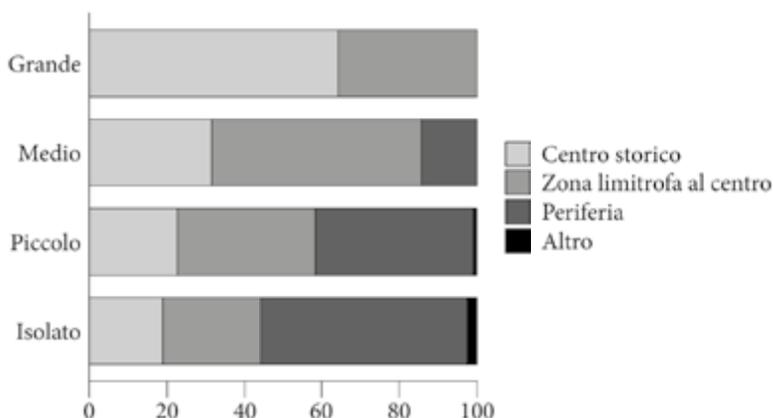
Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Non si tratta solo di vantaggi legati ai tempi e ai trasporti o al fatto di poter destinare parte della propria abitazione allo svolgimento dell'attività professionale. Soprattutto, quando questa assume un profilo più marcatamente commerciale (come nel caso dei *law corners*), le relazioni personali legate al quartiere di residenza possono dimostrarsi una risorsa importante per acquisire nuova clientela.

Questo aspetto risulta particolarmente significativo se si tiene conto di quanto emerge dalla Figura 4.13, dove viene sintetizzato il modo in cui le diverse tipologie di aggregato si caratterizzano in base alla zona della città sulla quale insistono.

¹⁹ Riferendoci a quanto già emerso in altre parti di questo volume, va inoltre ricordato che, indipendentemente dallo stato civile e dall'eventuale condizione professionale del coniuge, l'età e il genere determinano effetti significativi in termini di stratificazione sociale: l'età media di chi appartiene a quelli che sono stati definiti *professionisti affermati* è nettamente più alta sia per gli uomini che, soprattutto per le donne (rispettivamente, 49,7 e 46,8) rispetto a quella di coloro che sono stati denominati *aspiranti ceto medio* (41,9 e 40,8) e *nuovi proletari forensi* (42,2 e 38,4).

Figura 4.13. Caratterizzazione degli aggregati per ampiezza e area di localizzazione (%)



Fonte: elaborazione su dati dell'Ordine degli Avvocati di Firenze, *Albo degli avvocati*.

Emerge così che, mentre i grandi aggregati sono localizzati esclusivamente nel centro o nelle aree limitrofe, al diminuire della dimensione degli insiemi si verifica un progressivo spostamento verso la periferia.

Com'era già emerso nella mappa riportata in apertura di questo paragrafo, è proprio qui che si localizza, infatti, la maggior parte dei professionisti isolati (52,9%). Di questi, però, solo il 18,9% si trova nell'area di Novoli, dove, come abbiamo detto, sono cresciute negli ultimi anni le economie esterne e i vantaggi di localizzazione e di urbanizzazione. Il restante 38,4% si disperde all'interno di altre aree periferiche della città, dove evidentemente a fare la differenza sono altri vantaggi: quello del costo delle locazioni e l'eventuale vicinanza con la residenza, in primis, ma certo anche quelle economie di prossimità, di cui dicevamo prima, e che possono favorire l'afflusso della clientela.

Questa riflessione intorno alla distribuzione degli aggregati professionali nello spazio urbano non può non essere conclusa ricordando che, come è ovvio, i vantaggi localizzativi si trovano a giocare un peso diverso in relazione al tipo di materia trattata e alla modalità di esercizio della professione: per chi svolge un lavoro prevalentemente di studio e si interfaccia, per esempio, con la pubblica amministrazione i vantaggi localizzativi derivanti dal trovarsi in una zona piuttosto che in un'altra saranno irrilevanti, mentre, al contrario, possono avere un grande impatto per chi frequenta quotidianamente il Tribunale o riceve i clienti presso il proprio studio. È, d'altronde, ugualmente evidente che lo sviluppo delle tecnologie di lavoro a distanza, e qui il riferimento d'obbligo è all'introduzione del Processo Civile Telematico, possono avere un peso nell'annullare i vantaggi (o gli svantaggi) localizzativi tradizionalmente propri di alcune aree della città.

5. Conclusioni: implicazioni della dispersione geografica sulla densità morale della comunità professionale

In questo capitolo abbiamo cercato di mostrare, utilizzando la peculiare via d'accesso offerta dall'Archivio degli iscritti all'Ordine, quale sia la tendenza ad aggregarsi degli avvocati fiorentini, il modo in cui questa si declini differentemente in base all'età e al genere e li porti a localizzarsi diversamente all'interno dello spazio urbano.

Attraverso l'analisi condotta ci è sembrato che fosse possibile trovare riscontro rispetto a quell'idea di una professione polarizzata che, stando alle testimonianze dei rappresentanti delle associazioni coinvolti nei focus group, caratterizzerebbe le frange d'età estreme dell'avvocatura. Da un lato, avremmo infatti la figura dell'avvocato *solo e un po' individualista*, richiamata spesso dai nostri interlocutori come esempio anacronistico²⁰ di interpretare la professione. Abbiamo ritrovato questo profilo nel consistente numero di avvocati anziani che hanno uno studio isolato (il 72,6% degli ultrasessantenni esercita in questa forma) – magari contiguo all'abitazione di residenza – localizzato in centro o nelle periferie pedecollinari della città. Si addensa in queste aree circa il 62% degli 85 professionisti isolati con oltre 60 anni.

All'estremo opposto emerge l'altra figura, quella del giovane che cerca di trovare un proprio spazio di mercato tentando l'avventura di mettersi in proprio, magari aprendo uno studio 'virtuale' domiciliato presso la propria abitazione o approfittando di spazi temporanei come i *law corners*:

ci sono tanti giovani che iniziano, hanno il cellulare, un trolley, non c'è lo studio. È un po' un'illusione, perché non ce la fai a inserirti in un meccanismo, ormai. Non arrivi a tirar fuori un reddito accettabile. [FG03]

Si sta creando un fenomeno nuovo, quello degli studi 'a ore': strutture che tu puoi affittare e andare due volte alla settimana, giusto per non ricevere la clientela nel tinello di casa. [FG01]

Come per i più anziani, si tratta anche in questo caso di professionisti isolati – sono 60 quelli che hanno meno di 35 anni e salgono a 150 se si considera chi resta sotto la soglia dei 40 – che vanno a collocare la propria attività prevalentemente nelle zone periferiche della città: il 68% degli under 35 ha uno studio fuori dalla cerchia dei Viali di Circonvallazione (di questi, il 20% ha scelto Novoli), mentre la percentuale si riduce al 54,6 per i colleghi appena più anziani.

²⁰ «Mi chiedo se non sia antistorico vagheggiare un ritorno a quando ci si poteva permettere di fare una certa attività» [FG01].

È all'interno di questo secondo profilo che, stando a molti dei nostri interlocutori, si celerebbero i rischi maggiori di una degenerazione della professione, dal momento che, spesso, il giovane che 'si mette da solo':

ha scelto di saltare tutto, che non ha avuto un maestro e non ha una famiglia alle spalle che lo sostiene, che non vuole aspettare i tempi... lo interpreta come un lavoro come un altro. Non avendo capitale e insegnamenti, riduce le spese al minimo e agisce alla bell'è meglio... È molto negativo per sé, per i suoi clienti, per la giustizia in generale e per la categoria... e per la collettività. A quel punto, è una scheggia impazzita che può fare di tutto. Uno si aspetta che non abbia regole... noi abbiamo anche un codice deontologico... [FG03]

È sempre Durkheim (1950: 21), autore richiamato in apertura del capitolo, a evidenziare come, nel momento in cui a prevalere sono forme di regolazione basate su criteri prettamente economici, il rischio cui ci si espone è che «in tutta questa sfera della vita sociale non esiste morale professionale». È d'altronde chiaramente emerso nel corso della discussione promossa nell'ambito dei focus group come esista la condivisa percezione che le accresciute difficoltà economiche dei professionisti abbiano influito negativamente sulla densità morale interna alla professione, intesa appunto come capacità di attenersi a norme di comportamento interiorizzate e condivise.

La dispersione degli studi nello spazio urbano, la tendenza a dare vita a strutture minime e isolate, ci pare possa essere interpretato anche alla luce di questa perdita di densità morale rappresentandone, nel contempo, una causa e un effetto. Non siamo in grado di dire se si tratti di un fenomeno nuovo; certo, riguarda prevalentemente le generazioni più giovani e, pertanto, rischia di influire sulla ridefinizione di quelli che saranno i criteri di esercizio della professione di domani.

Accanto alle figure isolate e polarizzate dei più giovani e dei più anziani vanno a collocarsi gli aggregati relativamente più ampi che riuniscono in modo più o meno organico professionisti appartenenti alle diverse fasce d'età, che si uniscono non solo nella convinzione che, nel mutato contesto di mercato, l'aggregazione consenta di beneficiare di quelle economie di scala e di quei vantaggi localizzativi ricordati in apertura, ma anche che, grazie alla maggiore 'integrazione fisica', sia possibile produrre una forma di densità morale che si manifesta, come avremo modo di mostrare nelle prossime pagine, anche attraverso scelte organizzative più strategiche e rispondenti alle sfide poste dal mutato contesto nel quale gli avvocati si trovano oggi a esercitare. Questo assume, come abbiamo visto, un significato particolare nel caso di agglomerati caratterizzati da una forte presenza femminile, in grado di esprimere e veicolare anche tra i colleghi un nuovo *ethos* professionale.

CAPITOLO 5

ORGANIZZARE LA PROFESSIONE: LO STUDIO LEGALE NEL MUTAMENTO

Annalisa Tonarelli

1. *Strategie di riaggiustamento organizzativo: lo studio di fronte al mutamento della professione*

In questo capitolo sarà trattato un aspetto cruciale nell'esperienza di ogni avvocato, un tema che acquista un significato ancor più rilevante se colto all'interno dei profondi mutamenti che interessano, oggi, il mondo delle professioni: quello dello studio. Come è stato ricordato anche da uno dei partecipanti ai focus group, infatti:

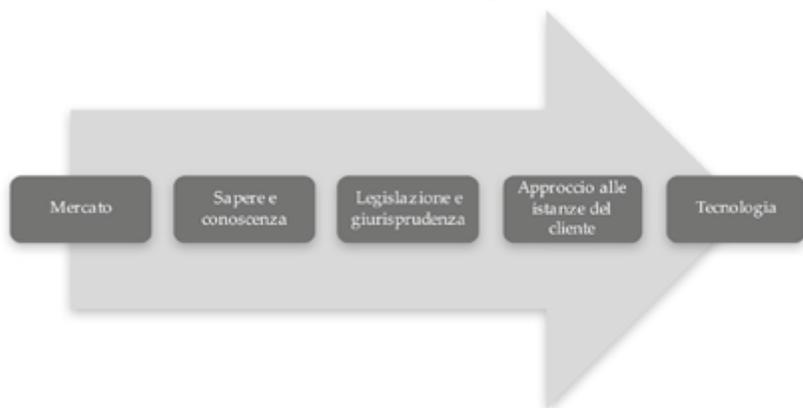
è finito il professionista che lavora da solo. Oggi, non si può arrivare al successo di uno solo. Il successo dello studio è dello studio, non del professionista. Questo è il principio cardine. [FG03]

Lo studio rappresenta, in primo luogo, la struttura organizzativa al cui interno ogni professionista esercita la propria attività. Il fatto che la formula ancora largamente diffusa sia quella dello studio individuale – come attesta nella sua ultima rilevazione il Censis (2016) e come è emerso in riferimento alla realtà fiorentina anche nei Capitoli 2 e 3 di questo volume – non deve trarre in inganno. Può, infatti, definirsi *organizzazione* ogni forma di azione collettiva reiterata, basata su processi di differenziazione e integrazione, tendenzialmente stabili e intenzionali (Ferrante e Zan 1994). In questa prospettiva, dunque, anche gli studi legali composti soltanto da un avvocato e una segretaria, o da un avvocato e un praticante, possono essere considerati organizzazioni. La condizione necessaria è che venga stabilita una qualche divisione dei compiti e che siano presenti una serie di meccanismi di integrazione formali o informali, necessari per riportare a unità gli sforzi compiuti dai singoli. Porre attenzione alla dimensione organizzativa nella gestione dello studio significa rendere espliciti e funzionali tali criteri di divisione e di integrazione del lavoro. Già in un precedente rapporto Censis (2007), il 78% degli intervistati dichiarava di puntare sull'organizzazione come leva competitiva, mentre erano l'84% quelli che ricercavano nel modello organizzativo la minimizzazione del-

le inefficienze correlate allo sviluppo del lavoro. A distanza di quasi dieci anni, questa percezione resta forte: dai dati contenuti nel Rapporto Censis 2016 risulta come il *miglioramento dell'organizzazione del lavoro interna allo studio* sia, infatti, percepito come uno dei principali obiettivi di sviluppo dell'attività professionale nel medio periodo, secondario solo all'*ampliamento della clientela* e alla *differenziazione dei servizi erogati*. È questa un'esigenza che è emersa con forza anche nell'ambito della ricerca condotta su Firenze. Come ha ricordato uno dei partecipanti ai focus group: «ora, c'è un ontologico bisogno di un'organizzazione. Non è pensabile che con la mera conoscenza si possa svolgere la professione proficuamente» [FG03].

Oggi, ancora di più di quanto non avvenisse un decennio fa, il professionista deve misurarsi con importanti cambiamenti intervenuti, in maniera trasversale e in un arco di tempo ristretto, all'interno di una pluralità di ambiti.

Figura 5.1. Ambiti di cambiamento del lavoro del professionista



In primo luogo, quello del *mercato*. Il servizio legale da bene dotato di caratteristiche distintive e qualificanti, ricercato e apprezzato, per il quale il cliente è disposto a pagare un prezzo stabilito dal professionista, tende a diventare sempre più una semplice prestazione, scelta dal cliente solo in base al prezzo.

Il secondo ambito è quello del *sapere*. Caratterizzato da una crescente tendenza a diventare rapidamente obsoleto, richiede da parte del professionista che voglia restare competitivo la capacità costante di dotarsi di conoscenze specialistiche e competenze trasversali funzionali alla gestione dello studio e del cliente.

Il terzo ambito di trasformazione è quello *legislativo e giurisprudenziale*, caratterizzato da una continua evoluzione normativa che, nel corso degli ultimi anni, si è interessata al mondo delle professioni cercando di definirne i confini, le competenze, l'organizzazione, e il ruolo.

Il quarto ambito di cambiamento riguarda la *clientela*, oggi sempre più esigente e meno fedele, difficile da conquistare e mantenere, meno deferente nei riguardi dell'avvocato e più critica nei confronti del servizio offerto. L'accresciuto livello culturale, il facile accesso (grazie alla rete) a informazioni, un patrimonio di pochi, la presunta semplicità del confronto tra servizi simili, l'aumentato potere contrattuale, rappresentano fattori che hanno contribuito a mutare profondamente la relazione tra lo studio e il cliente, riducendone l'asimmetria informativa.

L'ultimo ambito, infine, è quello dell'*innovazione tecnologica* e non riguarda solo gli strumenti per la gestione interna e gli adempimenti previsti dal Nuovo Processo Telematico, ma anche quelli per la gestione della comunicazione esterna dello studio. Si tratta di un aspetto, questo, che non può essere ridotto alla sola presenza di un sito web (che, peraltro, come vedremo, ancora pochi professionisti fiorentini possiedono), quanto, in generale, la possibilità per il cliente di avere sempre a disposizione il proprio studio, condividere informazioni e gestire la reputazione (Zarpellon 2013).

In un contesto di mercato che richiede risposte rapide, esaustive e a prezzi contenuti, si è portati sempre più a ritenere che il buon funzionamento e un'adeguata organizzazione dei processi, delle persone e dei sistemi operativi, possano influenzare fortemente il risultato delle prestazioni professionali e quindi, in senso lato, la 'qualità' dei servizi offerti. Questi aspetti, prerogativa fino a poco tempo fa di strutture di più ampie dimensioni, poco tipiche del contesto italiano e concentrate prevalentemente in alcune aree del paese e in alcuni settori specifici del diritto, vengono sempre più frequentemente proposte come strategie imprescindibili anche per quegli studi di piccole dimensioni, che vogliono attrezzarsi per rispondere positivamente alle sfide poste dal mercato dei servizi legali. Come ricorda uno dei partecipanti a un focus group,

la domanda di servizi legali è mutata, perché è mutata la realtà sociale, il modo di fare impresa... C'è bisogno di essere adeguati rispetto a questa domanda, che chiede all'avvocato delle competenze professionali in parte diverse rispetto a quelle che erano un tempo. [FG04]

Il fatto che quello dell'avvocatura italiana si caratterizzi come il profilo di una professione organizzata fundamentalmente su base individuale non significa, infatti, che alcuni strumenti operativi tradizionalmente propri delle imprese di più grandi dimensioni, se opportunamente ricalibrati, non possano essere utilizzati per lo sviluppo di un sistema di organizzazione, gestione e controllo, anche all'interno degli studi legali e anche di quelli di più ridotte dimensioni.

È seguendo questa logica che, come ricorda anche Verzelloni (2015), nel corso degli ultimi anni si è andato animando, all'interno di alcuni ambiti dell'avvocatura, un ricco dibattito attorno ai temi che riguardano la gestione manageriale dello studio, l'organizzazione delle risorse umane, la comunicazione interna ed esterna.

Di questa nuova sensibilità organizzativa, che si associa all'interesse per la gestione manageriale dello studio, sono testimonianza gli articoli usciti sulla stampa specializzata e le pubblicazioni tanto a carattere divulgativo che più squisitamente tecnico che sono state edite in questi ultimi anni o che sono reperibili su siti web specializzati¹. Si tratta di un'esigenza che viene avvertita anche dai professionisti incontrati nel corso della nostra indagine. Com'è stato ricordato da uno degli intervistati,

[lo studio] dovrebbe avere al suo interno una serie di competenze diverse; una di queste competenze dovrebbe essere quella relativa al marketing. Cioè, questa non è una cosa che chiunque può fare in qualsiasi momento; [...] non ha senso che io, che non so niente di marketing, mi metta a fare delle cose sballate. Avrei bisogno di un qualcuno che all'interno dell'azienda, della società di avvocati della quale io facessi parte, si occupasse esclusivamente di questo e, quindi, dell'acquisizione della clientela, di come fare le strategie, tutte cose che invece non siamo in grado di fare. Non che non vogliamo, ma non siamo in grado, sia per questioni di tempo sia per questioni di competenze. Allora, credo che quello che si fa è il minimo indispensabile, ma alla fine è poca cosa, insomma, è poco più di quello che faceva il singolo avvocato cercando di avere delle relazioni personali. [A17]

A questo proposito, i rappresentanti delle associazioni intervenuti ai focus group sono stati concordi nell'evidenziare il progressivo declino di quella figura, tipica del passato, dell'avvocato *solo e un po' individualista*:

cioè, l'avvocato tradizionale, l'avvocato dell'Ottocento, faceva tutto questo tutto insieme, perché tanto, in fondo, era un artigiano e si muoveva in un mondo di artigiani. Oggi, il mondo non è più fatto di artigiani, è fatto di grandi aziende, di grandi industrie, ecc., quindi secondo me anche l'avvocatura si dovrebbe sviluppare in quel senso. [A17]

Non che la figura dell'avvocato 'artigiano', così come emerge da questa testimonianza, non esista più; al contrario, è stata proprio questa modalità di esercizio della pratica forense che si è dimostrata particolarmente fragile di fronte delle sollecitazioni provenienti tanto dall'esterno che dall'interno del corpus professionale.

Da questo punto di vista, le strategie volte a fronteggiare le nuove sfide che mettono oggi in crisi l'avvocatura non possono passare, anche per

¹ Ne sono una testimonianza esemplificativa: il Quaderno n. 4 dell'Ordine degli Avvocati di Milano, dal titolo *Organizzare lo studio legale*, curato da Stumpo (2012); i molti articoli dedicati ai temi del marketing, della comunicazione e dell'organizzazione dello studio, pubblicati nel corso degli ultimi anni in *Diritto 24*, supplemento on-line del *Sole 24 Ore*; alcune pubblicazioni, cartacee e online, tra cui si segnalano Martello, Zarpellon e Zicari (2013) e Barocco (2013).

i nostri intervistati, che per la *disponibilità a cooperare* e lo sviluppo delle *capacità imprenditoriali*.

Nonostante tale crescente attenzione, quello dell'organizzazione e della gestione manageriale dello studio resta un tema che, per quanto apparentemente sentito, stenta a declinarsi in azioni concrete, anche minime, volte a migliorare la struttura organizzativa. Esiste a questo proposito una forma di resistenza al cambiamento, che rimanda tanto alla presenza di vincoli materiali, come per esempio la difficoltà a mobilitare risorse economiche da investire nel processo organizzativo, quanto a fattori culturali.

Come emerge anche dall'indagine condotta su Firenze, l'approccio dell'avvocato alla professione continua infatti a essere distante, sia per sensibilità che per competenze, da quella visione latamente manageriale che sarebbe necessaria per prestare attenzione alla dimensione organizzativa. In particolare, l'impressione che si ricava dall'analisi delle testimonianze dei rappresentanti delle associazioni forensi raccolte nel corso dei focus group è che molto spesso si tenda a confondere l'attenzione agli aspetti organizzativi con l'adozione di uno spirito d'impresa *tout court*.

Vogliono equipararci a un'impresa. [...] L'avvocato non è un'impresa, è un prestatore d'opera intellettuale, che presta un'opera secondo me infungibile, perché la mia prestazione d'opera è solo mia... La concorrenza non è un istituto applicabile a un tipo di attività come la nostra. [FG02]

Ma guardare allo studio come a un'organizzazione o assimilarlo a un'impresa e governarlo come tale non è esattamente la stessa cosa. La rispondenza ai criteri di efficienza organizzativa non deve essere vista, come spesso avviene anche per i professionisti intervistati, in contrasto con il fatto che gli avvocati, sulla base di quanto già dichiarato nel preambolo del Codice deontologico in vigore fino al 2014, e successivamente ribadito dall'art. 2, comma 1 della legge 31 dicembre 2012, n. 247, svolgono la propria attività in libertà, autonomia e indipendenza.

Certo, i caratteri specifici dell'attività forense – servizio immateriale, spiccatamente intellettuale e su base di alto livello universitario; rilievo pubblico e costituzionale del servizio e dell'oggetto del medesimo (diritti, libertà, persona, ecc.); personalità della prestazione; autonomia e indipendenza nell'esercizio della funzione; prevalenza dell'interesse per la prestazione ottimale rispetto a quello per il massimo guadagno; ottemperanza a regole professionali e deontologiche – contribuiscono a rendere lo studio legale un'organizzazione molto diversa da una normale impresa di servizi.

Nello specifico, come ricorda Verzelloni (2015) citando le più importanti ricerche che si sono occupate di approfondire questo tema (cfr. Blau e Scott 1962; Etzioni 1964; Prandstraller 1972; Freidson 2001), gli studi legali possono essere considerati tipiche forme di *organizzazione professionale*, in cui la componente professionale ha una preminenza indiscussa su quella amministrativa (cfr. Prandstraller 1981).

A questo proposito, possiamo riprendere, sempre con Verzelli (2015), l'idea che lo studio, in quanto organizzazione, costituisca un *sistema di idee* (Normann 1977), vale a dire un aggregato di elementi, frutto delle decisioni assunte dagli attori-chiave, che forma uno schema complesso orientato al funzionamento costantemente soggetto ad aggiustamenti sulla spinta di sollecitazioni tanto interne che esterne.

Ferrante e Zan suggeriscono che ogni organizzazione, e dunque anche gli studi legali, abbiano una specifica idea organizzativa frutto della combinazione di tre elementi, che Norman definisce *mercato, prodotto e struttura*, e che nel caso dello studio legale possono essere intesi come: a) chi sono i fruitori dei servizi legali; b) che cosa viene offerto in termini di servizio; c) come si procede alla divisione e integrazione dei ruoli (Verzelli 2015).

Sul piano dell'analisi, focalizzarsi su tali aspetti consente di interpretare le logiche di azione di questi particolari tipi di imprese e, dunque, dei professionisti che le governano. Lo studio verrà quindi connotandosi a partire da una serie di caratteristiche che hanno a che fare, per esempio, con le sue dimensioni in termini di risorse umane impiegate, con la specializzazione e l'integrazione dei ruoli e delle funzioni interne, con modalità di gestione del personale, con le strategie di mercato e con quelle comunicative, tanto interne che esterne.

2. *Lo studio: dimensione organizzativa e dimensione simbolica*

Considerare, come faremo in questo capitolo, gli aspetti organizzativi che riguardano lo studio, inteso come *sistema di idee*, consentirà dunque di riprendere alcuni degli aspetti analizzati nelle parti precedenti di questo volume e guardarli in una prospettiva lievemente diversa.

Il modo in cui lo studio è strutturato e organizzato ci parla, infatti, sia del percorso di carriera del singolo e delle scelte da lui operate nell'ambito della propria strategia d'inserimento professionale, che delle risorse e dei vincoli che caratterizzano il contesto ambientale nel quale egli si trova quotidianamente a operare.

Il mantenimento dello studio rappresenta, per esempio, una voce di costo importante che molti possono scegliere di evitare andando, come abbiamo già avuto modo di vedere, a collaborare in studi altrui dove sono, tra le altre cose, sollevati dalla compartecipazione alle spese di gestione. Altri, che hanno optato per la strada dell'indipendenza, possono scegliere di tagliare i costi (o sono costretti a farlo), rinunciando a investire in formazione e innovazione, trasferendosi in ambienti meno prestigiosi, riducendo il personale di segreteria. Il rischio che si corre, spesso, è quello di compromettere ulteriormente la capacità di stare sul mercato e di indebolire la propria competitività rispetto a colleghi dotati di maggiori risorse.

Se, più in generale, lo studio ci parla dell'avvocato, del suo percorso, delle sue aspirazioni, delle sue strategie, della sua reputazione e della sua posizione di mercato, esso rappresenta nel contempo il contesto materia-

le, organizzativo e simbolico che, condizionandole, incide su queste stesse dimensioni.

Ritourneremo più diffusamente su alcuni di questi aspetti all'interno del capitolo. Ci preme tuttavia sottolineare, facendo ricorso alle testimonianze di due avvocatessse appartenenti a generazioni diverse, come le strategie di aggiustamento adottate risentano non soltanto delle risorse disponibili, ma anche del modo diverso con il quale si interpreta il proprio ruolo, nonché della valutazione in merito a ciò che viene ritenuto congruente o meno con l'immagine di professionista che si vuole veicolare. Nel caso della prima avvocatessa, ultrasessantenne, che esercita in modo autonomo, il 'decoro' dello studio, il suo rispondere a criteri tradizionali di organizzazione e di gestione dei tempi, degli spazi e delle mansioni, non è soltanto un'esigenza imprescindibile – e, pertanto, suscettibile di investimenti importanti, che vanno garantiti a costo di un eventuale indebitamento – per l'esercizio funzionale della professione, ma rappresenta anche una garanzia nei confronti del cliente; un modo per attribuire valore alla prestazione fornita:

non puoi non avere la gente che ti risponde al telefono, non ti possono mancare le cose essenziali; se c'è da andare in tribunale a fare una notifica, ci dev'essere qualcuno che ci va. Cioè, capito? Quindi, non penso che si possa risparmiare su questo e mi rendo conto che molti giovani fanno questa scelta, per chi è all'inizio della professione, così, ma all'inizio la capisco, anche se non del tutto; però, penso che poi un avvocato, quando comincia ad avere da 40 anni in su, secondo me uno studio ce lo deve avere in un certo modo e deve forse indebitarsi per mantenerlo, se vuole fare quel tipo di professione. [...] Uno può fare un finanziamento per cercare di mantenere il suo lavoro a un livello che poi, secondo me, te lo ritrovi. [...] Capita di telefonare a diversi studi e vedere che c'è questo modo dell'avvocato che non è più giovanissimo... l'avvocato che risponde al telefono il pomeriggio, come fa a parlare coi clienti? Cioè, è impossibile. [...] Se non hanno nessuno che gli risponde al telefono, è chiaro come si fa. Però, in quel caso, pensare anche che tu possa mettere a un cliente delle notule di un certo tipo, secondo me ci sono delle difficoltà, perché il cliente può rendersi conto che, forse, quando il suo avvocato sta facendo il suo atto, magari ha risposto anche ad altre 25 telefonate, ecco. Quindi, penso che l'avvocato, se vuole fare l'avvocato, debba mettersi nella condizione. [A20]

Nell'esperienza delle generazioni più giovani², l'impossibilità, peraltro assai diffusa, di sostenere le spese legate a una gestione più tradizionale

² Non si tratta necessariamente di un divario generazionale: come è emerso dall'indagine, esistono giovani che collaborano in studi strutturati che, avendo a disposizione una dotazione strumentale e personale di segreteria, sono socializzati a un modo di svolgere l'attività professionale che difficilmente potrebbe contemplare la possibilità di fare altrimenti.

dello studio, può portare a sviluppare, come nel caso dell'avvocata la cui testimonianza viene qui di seguito riportata, modalità organizzative più snelle e destrutturate, magari basate sulla maggiore cooperazione tra colleghi:

collaborare sopperisce al fatto che non hai strutture organizzative con dipendenti o, comunque, con collaboratori e risorse umane, e riesci in quel modo ad andare avanti lo stesso in maniera abbastanza efficace senza doverti prendere un collaboratore, perché senza fai male. [...] Se sei da solo, è impossibile e, se non hai, appunto, guadagni di un certo livello, non ti puoi permettere né una segretaria, che figuriamoci... ma neanche un collaboratore, tipo un praticante, a cui comunque va riconosciuto uno stipendio; piccolo, ma va riconosciuto. [...] Io, cioè, riesco a lavorare serenamente, così come le mie colleghe, proprio per questa organizzazione che ci siamo date. [...] Siamo cinque donne, ognuna ovviamente nella sua stanza; poi, abbiamo una sala riunioni, collaboriamo moltissimo e questo ci aiuta, perché effettivamente questo è un lavoro abbastanza faticoso dal punto di vista degli impegni mattutini... insomma, voglio dire, c'è lo studio nel senso fisico di dover aprire per esempio al postino, c'è lo studio dal punto di vista dell'impegno intellettuale, dover portare avanti le pratiche. [...] E, poi, c'è l'impegno nelle udienze, l'impegno a dover scrivere gli atti. Quindi, effettivamente, ci sono tante cose da fare e, se si riesce a collaborare, si riesce a fare in maniera dignitosa. [A01]

La valorizzazione della cooperazione e della collaborazione tra colleghi per fronteggiare i problemi organizzativi che derivano dall'assenza di personale di segreteria costituisce indubbiamente una risposta adattiva per fronteggiare la necessità di contenere i costi di gestione dello studio. Essa può, tuttavia, rappresentare anche una strategia proattiva, che ha come finalità quella di reinterpretare e ridefinire l'*ethos* professionale tradizionale riadattandolo alle nuove esigenze e ai mutati valori – per esempio, una maggiore attenzione alla qualità della vita e alle relazioni personali – di cui sono portatrici alcune componenti della comunità professionale, soprattutto giovani e donne.

Se si tratta di un modo di praticare distante da quello sinora prevalente e, pertanto, considerato canonico (studio individuale costituito dal *dominus*, praticante e personale di segreteria), la soluzione organizzativa più snella e cooperativa che assumono queste compagini non va tuttavia necessariamente a discapito della qualità delle prestazioni e del decoro della professione, come avviene nel caso, ricordato nel capitolo precedente, dall'avvocato 'senza tetto né legge'.

Spostandosi dal piano economico, un discorso analogo può essere fatto riguardo al modo con cui, soprattutto dalle donne, vengono gestite le esigenze di conciliazione lavoro-famiglia attraverso peculiari scelte organizzative. A questo proposito, è emblematico il caso, peraltro non isola-

to³, di un'avvocata di 49 anni che ha dichiarato di aver scelto di aprire lo studio di cui è titolare insieme a un collega in prossimità della propria abitazione, in modo da non dover rinunciare a occuparsi dei figli, pur lavorando a tempo pieno:

la scelta è stata quella di mettere lo studio, insomma, vicino anche alla sede della mia famiglia. [...] Questa è una professione che io tre sere, come minimo, su cinque faccio le nove di sera in studio. [...] Quindi, ho dovuto mettere lo studio là dove c'è la vita dei miei.⁴ [A26]

Molte tra le testimonianze raccolte consentono di mettere in evidenza come la fisionomia organizzativa dello studio venga plasmandosi e modificandosi anche in risposta a una pluralità di altre sollecitazioni: nel tentativo di trovare una strategia adeguata per affrontare il mutamento nella domanda di servizi legali, alcuni possono aver scelto di dar vita a, o di inserirsi in, compagini organizzative più ampie e a carattere multidisciplinare. Per adeguarsi agli effetti prodotti dalla riorganizzazione del sistema giudiziario – come, per esempio, la chiusura delle sedi decentrate dei tribunali – qualcuno può aver differenziato le scelte localizzative del proprio studio per accrescere i propri vantaggi di posizione (Verzelli 2015). Per fronteggiare le sfide prodotte da un aumento della concorrenza si è investito nella comunicazione esterna o sul reclutamento di nuovi soci, abili nella gestione delle pubbliche relazioni, come è accaduto nell'esperienza testimoniata da questo intervistato, che lavora in uno studio associato:

si riesce a essere competitivi se, come ho fatto io, si creano associazioni professionali con colleghi con competenze diverse e all'interno dell'associazione ci butti dentro il PR. L'avvocato è un lavoratore come tutti e la ricerca e l'accaparramento della clientela, nel rispetto della deontologia... ogni avvocato deve essere anche un bravo PR. Se non lo sa fare, occorre anche il PR nello studio. [FG07]

Al di là degli aspetti strutturali e organizzativi, lo studio possiede anche una forte valenza simbolico-identitaria, che si gioca su due piani principali: quello sociale e quello identitario. Su quello sociale e relazionale, lo studio in cui lavora – inteso tanto come contesto ambientale (il luogo fisico) che

³ Una forma di aggiustamento analoga è stata testimoniata da un'altra partecipante a uno dei focus group: «alla fine, non ho mai sacrificato l'interesse dei miei figli alla professione. Avevo uno studio attaccato a casa... è stata anche una fortuna, ho avuto una serie di circostanze e un marito che mi ha dato una mano in questo, che me lo ha permesso» [FG06].

⁴ L'intervistata prosegue su questo punto: «è un'immagine retrò, mi rendo conto, del professionista con l'appartamento, ma perché bisogna tagliare tutto del passato? Ma chi l'ha detto? Lavoravano tanto bene, prima, avevano tutti la villa, l'appartamento accanto, si scendeva, c'era anche il riposino quotidiano, a mezzogiorno».

come aggregato umano (i professionisti che vi sono affiliati) – contribuisce a connotare il singolo avvocato sul piano reputazionale: la zona della città dove si localizza, l'immobile in cui si colloca, il 'nome' dello studio e dei colleghi, con le loro eventuali affiliazioni istituzionali (e, in primis, accademiche) o associative, la presenza o meno di personale di segreteria, fino ad arrivare all'arredo scelto per gli ambienti, rappresentano fattori che riverberano sull'immagine che l'avvocato veicola all'esterno e che incide sul valore professionale che gli viene attribuito. Ciò riguarda in primo luogo la considerazione che ha il cliente e, dunque, come sottolinea questa intervistata, la sua disponibilità a pagare le notule che gli vengono presentate:

secondo me, la struttura stabile è garanzia per il cliente, perché è chiaro che hai un punto di riferimento fisico. Avere una struttura stabile vuol dire che te la puoi consentire, nel senso che hai una certa esperienza, una certa, come posso dire... possibilità di fornire un servizio di una certa qualità. [A02]

Ma riguarda anche la credibilità che il singolo professionista acquisisce agli occhi dei propri colleghi e della comunità professionale in generale. Come ricorda una delle partecipanti a un focus group: «uno studio strutturato ti dà il metodo di lavoro e di organizzazione... la reputazione» [FG04]. Emblematica, in proposito, la testimonianza di una giovane avvocatessa che lavora come collaboratrice presso un importante studio fiorentino:

c'è anche questo aspetto, che secondo me proprio perché è uno studio importante, è uno studio dove se tu esci e dici «ah io sono in quello studio», magari altri praticanti o altri avvocati sbarrano gli occhi, perché dicono «ah, accidenti, allora sei una che vale». Ecco, una magari finisce che si gratifica di questa facciata, però poi, nella sostanza, cioè, fa una vita peggiore di chi lavora in uno studio di periferia. [A10]

Sul piano identitario, invece, questi stessi aspetti possono incidere sulla percezione che il singolo ha di sé, sul senso che attribuisce alla propria traiettoria personale e lavorativa, sulla definizione di aspirazioni e aspettative, sull'integrazione all'interno della comunità professionale, sulla motivazione a investire in formazione e innovazione. Nonostante le indubbe difficoltà che esistono, oggi, a stabilizzarsi all'interno dell'attività libero professionale – anzi, forse, proprio in relazione a esse – riuscire a mettere in piedi e a sostenere uno studio, per quanto minimale, può essere vissuto come il segno tangibile della propria affermazione e delle proprie capacità. «Comunque, mi ritrovo con uno studio mio», ricorda una giovane avvocatessa, riferendosi alla stanza che affitta in un appartamento condiviso con altri; mentre un collega di poco più anziano riesce a restituire in modo ancora più esplicito l'importanza che, sul piano simbolico, acquisisce per lui il fatto di riuscire a sostenere (pur condividendole, in realtà, con altri) le spese per la gestione dello studio nel quale lavora:

io vivo in uno studio che pago io: pago la mia segretaria, pago la mia cancelleria, pago i miei libri, pago... investo in banche dati, investo in riviste. Questa cosa è una cosa che non attinge a un patrimonio personale, che non esisteva, ma a un patrimonio professionale che si è accumulato nel tempo. E, per me, questa è... è un trofeo enorme. [A04]

È evidente come, per comprendere appieno il fenomeno che porta un numero così elevato di professionisti, anche giovani, magari con origini modeste, a mettersi in gioco aprendo uno studio individuale, non può essere sottaciuto il peso giocato da fattori di carattere immateriale. Come ricorda un altro intervistato in riferimento al rapporto di collaborazione:

si collabora bene, ma diciamo, comunque, nulla ti appartiene. Invece, quello che è l'obiettivo, penso, di tutti gli avvocati è riuscire a trovare uno spazio proprio, un proprio cliente, un proprio profitto e anche tanti problemi, perché alla fine è quello. [A22]

Più in generale, che si tratti di giovani collaboratori, professionisti associati, titolari più o meno affermati, lo studio rappresenta per la totalità degli intervistati non solo il luogo fisico che ospita, strutturandola, un'attività lavorativa spesso molto prolungata nell'arco della giornata, ma anche lo spazio simbolico all'interno del quale si cristallizza, e si nobilita, l'identità professionale del singolo. D'altronde, come ricorda anche Imma Fiorino (2011: 26) nella sua storia degli *Uffici*, esiste un'aura di 'nobiltà' che circonda lo studio:

l'idea di un luogo apposito per la concentrazione individuale è comunque legata al *possessione* di un ambiente, o quanto meno di un uso esclusivo per un determinato lasso di tempo, e all'identità quasi segreta che qui viene coltivata da colui che lo abita. È un principio che celebra la dignità della persona e deriva dalla cultura dell'Umanesimo del primo Quattrocento: sottolinea la condizione distintiva dell'essere, il cui esercizio dell'intelletto è prerogativa assoluta e al quale egli dedica un tempo preciso.

Nonostante l'indagine condotta utilizzasse come unità di analisi il singolo professionista, provare ad approfondire i diversi modi di 'fare studio' e le logiche di azione soggiacenti a ogni struttura organizzativa, ci è sembrato offrisse una chiave interpretativa peculiare da proporre all'interno di questa ampia riflessione attorno ai mutamenti che caratterizzano la professione forense.

Per raggiungere tale obiettivo si è così cercato di valorizzare tutto quel materiale raccolto nel corso della ricerca, che fosse in qualche modo capace di illuminare questa dimensione. Se ne ricava una rappresentazione per molti aspetti originale e non univoca. Per esempio, dalla discussione che si è sviluppata nell'ambito dei focus group condotti con i rappresentanti

delle associazioni forensi è emersa in modo forte la percezione di un cambiamento in atto che porterebbe all'affermarsi di formule organizzative nuove ed estremamente diversificate. Gli studi assumerebbero sempre di più una fisionomia molteplice e una natura ibrida sul piano imprenditoriale. In particolare, si assisterebbe, secondo alcuni, a uno sfasamento della professione verso due direzioni per certi versi opposte: da una parte, verrebbe a trovarsi lo studio legale inteso come *impresa di servizi*, all'interno del quale, come viene sintetizzato da uno degli intervistati, «se ci si mette un po' insieme, riusciamo a poter fare tante cose» [FG06], magari creando associazioni professionali, con colleghi che hanno competenze diverse; dall'altra parte, ci sarebbero quelli che in qualche rivista sono chiamati *studi boutique*: «piccoli studi legali superpagati, veramente di esperti della materia, dove si praticano le tariffe che si vogliono, perché non si hanno problemi di clientela» [FG02].

Tra questi due poli vanno a collocarsi una molteplicità di soluzioni organizzative diverse: dalle cosiddette *law firms*, che cercano di strutturare rapporti di collaborazione con il «giovane che è diventato bravo e mi chiede di essere stipendiato» [FG05], ai *law corners*, «su strada... negozi cosiddetti giuridici... se si limita al parere, spendi poco e ti danno poco» [FG03]; dall'*avvocato con il trolley e il cellulare* al *condominio* di professionisti; dalla *cooperativa di avvocati* al più tradizionale *studio individuale*.

Questa diversificazione delle formule organizzative attraverso le quali si concretizza la pratica forense viene interpretata come una risposta elaborata per fronteggiare la condizione di crisi in cui si trovano oggi i professionisti, soprattutto giovani, e che consente loro di porsi in modo più competitivo sul mercato. Questa nuova, articolata fenomenologia che, nelle parole dei rappresentanti delle associazioni, assumerebbero oggi gli studi, stenta tuttavia a emergere con nettezza dai dati raccolti tramite l'indagine con questionario che, non va dimenticato, si è concentrata soltanto su coloro che hanno dichiarato di praticare *attivamente* la professione. Ciò premesso, non va esclusa la presenza di una dissonanza cognitiva che agisce in una duplice direzione. Da un lato, i rappresentanti delle associazioni potrebbero essere inclini a enfatizzare la portata di un mutamento, certo emergente, ma non ancora consolidato (almeno non in una realtà come quella fiorentina) da numeri importanti; dall'altro, i professionisti coinvolti in questo tipo di pratica della professione, che pure hanno risposto al questionario, sarebbero stati indotti a presentare la loro situazione riconducendola all'interno di schemi organizzativi più tradizionali.

In particolare, il profilo prevalente che emerge dalla lettura dei dati contenuti nella sezione del questionario dedicata alle caratteristiche dello studio, è quello di una realtà di dimensioni medie ridotte, tendenzialmente monodisciplinare e dotata di una struttura organizzativa minimale. Al singolo avvocato fanno generalmente capo tutte le responsabilità che gravano sulla gestione dell'attività: non solo l'esercizio della professione in senso stretto, ma anche i compiti di segreteria a questo associati. Analizzeremo più in dettaglio questi aspetti nelle prossime pagine di questo capitolo.

3. Risposte organizzative di fronte al mutamento: specializzarsi internalizzando competenze

La possibilità di offrire risposte celeri e ‘cucite addosso’ alle esigenze sempre più specifiche e stringenti del cliente, passa oggi in modo crescente dalla capacità di attivare in tempi rapidi competenze sempre più specializzate. Tra i rappresentanti delle associazioni forensi intervenuti ai focus group è convinzione diffusa che questa debba essere la principale strategia da attivare per fronteggiare le sfide poste dal mercato.

Adottare questa strategia implica porre un’attenzione maggiore, rispetto a quanto non avvenisse in passato, tanto alla gestione delle risorse interne allo studio che di quelle a esso esterne.

Sappiamo dalle ricerche svolte in campo organizzativo che, per rispondere all’esigenza di prestazioni sempre più specializzate, le imprese hanno a disposizione due diverse strategie: *internalizzare*, fidelizzandole, le competenze specialistiche di cui si ha bisogno nell’immediato o di quelle che consentiranno di ampliare in prospettiva la propria offerta di servizi; ricercare queste stesse competenze altrove, attivando rapporti di *collaborazione esterna*, più o meno formali e strutturati, con i soggetti che le possiedono.

Lo stesso accade per gli studi legali. In questo caso, le due diverse modalità rinviano, da un lato, alla capacità di creare compagini che riuniscano una pluralità di diverse specializzazioni e, dall’altro, alla creazione di legami esterni con altri professionisti che consentano di andare oltre la dimensione dello studio individuale o di piccole dimensioni.

Come abbiamo avuto modo di ricordare anche nel precedente capitolo, la prima strategia è stata spesso evocata dai nostri interlocutori come se si trattasse di una tendenza diffusa e crescente nell’ambito dell’avvocatura:

io non ho competenze per affrontarla da un punto di vista strategico, sociologico, di marketing. Secondo me, si può affrontare in questo modo: approfondendo le competenze specifiche; creando degli studi multisettoriali, sia come tipo di specializzazione che anche con professionisti non avvocati, ma a patto che ci sia la collaborazione tra le varie figure professionali presenti nello studio; creando delle reti di collaborazione con avvocati e altre figure professionali. [A25]

La tendenza a internalizzare competenze diverse all’interno dello studio è stata spesso citata dai nostri interlocutori soprattutto con riferimento alla scelta di impiegare in modo stabile collaboratori in grado di ‘coprire’ le esigenze diversificate che possono venire dai clienti:

il fatto di essere collaboratore dipendente di uno studio non è un fatto strettamente negativo: probabilmente, è la professione che è cambiata. Lo studio che fa tutto non ci sarà più tra qualche anno [...]. Ma non posso adattare la realtà economica... è il contrario, devo essere io ad andare verso le esigenze della domanda di servizi legali che mi viene

rivolta. E se per far questo ho bisogno di un'organizzazione che preveda delle collaborazioni... [FG04]

Leggevo che i grandi studi, le *law firms*, adesso cercano di strutturare rapporti associativi, in particolare con penalisti... è conveniente tenerli dentro. Tengo dentro il giovane che è diventato bravo e mi chiede di essere stipendiato... io lo stipendio. [FG05]

Tuttavia, per quanto la pratica di 'tener dentro' per diversificare l'offerta sia ritenuta crescente da molti degli intervistati, dotarsi di un'organizzazione complessa resta un obiettivo ancora piuttosto distante da ciò che, nel quotidiano, sperimentano i singoli professionisti. Come vedremo qui di seguito, il fenomeno dell'internalizzazione, per quanto diffuso, non sembra ancora tale da incidere in modo significativo né sull'aspetto dimensionale né sul profilo disciplinare dello studio.

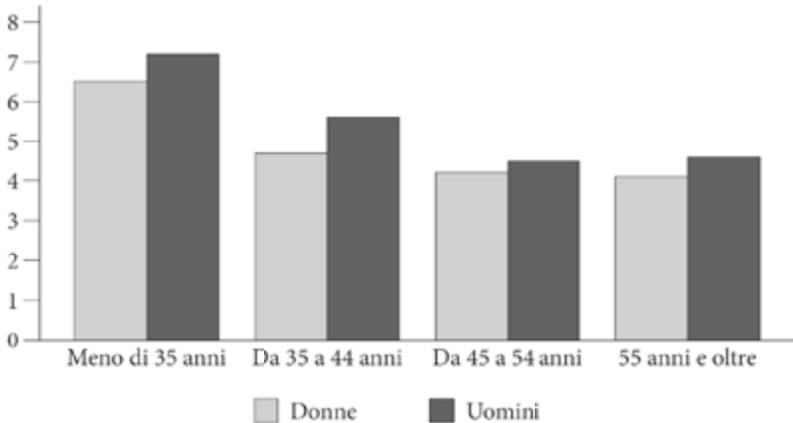
Il primo aspetto che emerge dai dati è quello dimensionale: in media, gli aggregati di cui gli avvocati coinvolti nell'indagine fanno parte, sono composti da 4,97 persone oltre l'intervistato. Come emerge dalla Tabella AC.47 (Appendice C), il personale di segreteria ha un'incidenza media pari a 1,07; i praticanti sono in media 0,58, gli avvocati 2,99, gli altri professionisti 0,33. L'ampiezza dello studio risente di alcune variabili. Per esempio, più l'ambito territoriale di esercizio della professione si allarga passando dalla dimensione provinciale a quella internazionale, più crescono le dimensioni medie: è 3,74 per chi esercita prevalentemente in ambito provinciale; 4,59 per chi lavora a Firenze; 6,31 per chi opera nel contesto regionale; 9,00 per chi si muove in Italia; mentre la dimensione media degli studi in cui sono inseriti gli avvocati che svolgono la propria attività in prevalenza all'estero (4 in tutto) sale a 24,00 unità.

Come emerge dalla Figura 5.2 (*infra*), la possibilità di lavorare in studi di maggiori dimensioni appare come una prerogativa più maschile che femminile, mentre le donne hanno maggiore probabilità di lavorare da sole o in realtà di dimensioni più contenute. Rispetto alla caratterizzazione sul piano anagrafico emerge una relazione inversa tra l'età e la numerosità dello studio: sono, infatti, i più giovani (quelli con meno di 35 anni) a essere inseriti in strutture più ampie, mentre i professionisti più anziani sono quelli che con maggiore frequenza si trovano a operare all'interno di studi di più limitate dimensioni.

I dati raccolti ci consentono di entrare più in dettaglio nell'analisi di questo aspetto, introducendo un'informazione relativa alla modalità di esercizio della pratica: in particolare, emerge come lavorino all'interno di studi con dimensioni più ampie della media (rispettivamente, 7,94 e 7,23) i collaboratori a partita Iva (componente, questa, prevalente tra i giovani) e i professionisti associati (tra i quali prevalgono gli uomini). È interessante, qui, analizzare nel dettaglio, per quanto consentito dai dati, la struttura organizzativa dello studio. Riaggregando il dato (v. Tabella AC.47.1, Appendice C), emerge come il 23,4% dei rispondenti eserciti in studi indivi-

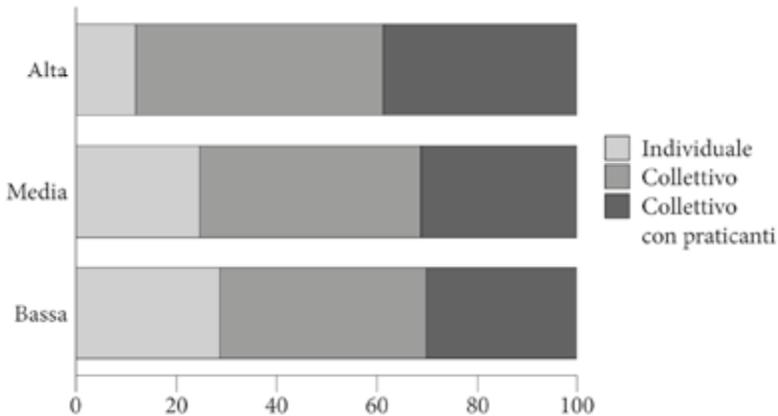
duali, il 44,1% in studi collettivi (con almeno un altro avvocato) e il 32,5% in studi individuali o collettivi dove sono presenti anche dei praticanti.

Figura 5.2. Numero medio di persone che lavorano nello studio, oltre all'intervistato, per classe d'età e genere dei rispondenti (n = 964)



La prima modalità è correlata positivamente con l'età, poiché al crescere dell'anzianità aumenta la probabilità di operare in uno studio individuale, mentre l'ultima è correlata in modo inverso: sono infatti i più giovani a essere inseriti con maggiore frequenza in compagini dove sono presenti dei praticanti e dove essi stessi hanno spesso (48,9%) svolto la pratica legale. Particolarmente interessante diventa la caratterizzazione del tipo di studio in base all'origine sociale degli intervistati (v. Figura 5.3).

Figura 5.3. Distribuzione dei rispondenti per origine sociale e tipo di studio (% , n = 964)



Emerge qui un dato che sembra confermare l'impressione ricavata dai focus group e cioè che, oggi sempre più, quella dello studio individuale possa appresentare una 'via più bassa' e tendenzialmente più problematica alla pratica della professione: la possibilità di essere inseriti in studi più strutturati (con altri avvocati e/o con praticanti) aumenta al crescere dell'origine sociale, mentre la modalità dello studio individuale è relativamente più diffusa tra chi dichiara origini sociali più modeste.

Al di là del dato dimensionale, è possibile approfondire ulteriormente gli aspetti legati alla struttura organizzativa dello studio in cui operano i professionisti coinvolti nell'indagine, facendo riferimento, da un lato, alla presenza di altri avvocati (o altri professionisti) e, dall'altro, a quella di praticanti e personale di segreteria.

Come ricordato in precedenza, tagliare i costi del personale impiegato per queste funzioni rappresenta spesso una scelta obbligata soprattutto per professionisti giovani che hanno l'esigenza di mettersi in proprio. Si tratta di un'opzione che, come spiega uno degli intervistati, appare oggi più sostenibile rispetto al passato grazie alle opportunità offerte dai nuovi canali comunicativi così come dall'accorpamento degli uffici giudiziari:

c'è una struttura di segreteria con dei contratti part-time... c'è chi è a tempo pieno, c'è chi è part-time. Poi, ciascuno ormai è cambiato tanto anche nelle modalità di approccio sia con la clientela che con l'esterno rispetto anche solo a 5-6 anni fa: la posta elettronica ha preso il sopravvento; il fax si usa sempre meno; i telefonini sono molto più utilizzati di prima. I clienti ti cercano più al telefonino o via e-mail che non classicamente con la telefonata tramite la segretaria. Il filtro della segretaria o del praticante, quindi... Siamo, tutto sommato, molto più reperibili di prima, ma c'è un'organizzazione completamente stravolta rispetto a quella consuetudinaria, anche solo di pochi anni fa, perché ti devi aspettare appunto di leggere l'e-mail, magari, quando sei in sala d'attesa dal medico, quando invece prima dovevi aspettare l'appuntamento col cliente per acquisire delle informazioni, per essere raggiunto da un documento, ecco. Quindi, tutto è cambiato in pochissimi anni e anche l'organizzazione della segreteria, le incombenze di cancelleria... diciamo, le commissioni fuori studio per certi versi sono facilitate, per altri cerchiamo di concentrarle il più possibile, perché prima anche la dislocazione degli uffici giudiziari prevalentemente in centro ci dava dei tempi e delle dimensioni organizzative diverse. [A03]

Detto ciò, per ragioni sia pratiche che simboliche, lavorare in uno studio più strutturato costituisce, ancora oggi, un indubbio vantaggio. In particolare, come evidenzia un'intervistata, un'avvocata all'inizio della carriera, non va dimenticato come l'impossibilità di impiegare personale di segreteria e praticanti può rappresentare una barriera che, facendo cumulare svantaggi, impedisce di raggiungere livelli professionalmente elevati sia per quanto riguarda la quantità che la qualità delle prestazioni:

non potrà mai competere con uno studio come è lo studio dell'avvocato X. Cioè, loro hanno un livello superiore, ma hanno anche una struttura superiore. I nostri studi... cioè, noi per poterci permettere, per poter gestire, dovremmo essere associate, guadagnare un sacco di soldi, avere non so quanti praticanti che collaborano. E, quindi, questo ti permette di essere ancora più bravo, più aggiornato e più preparato. Insomma, da solo, con le poche forze, si galleggia, ecco. [A05]

Tornando ai dati, i professionisti che esercitano da soli e hanno, eventualmente, una persona che svolge il lavoro di segreteria sono il 20,7%⁵; quelli che condividono lo studio con altri avvocati (o altri professionisti), ma non hanno né personale di segreteria né praticanti sono il 25,2%; gli studi strutturati con più professionisti e personale di segreteria, ma senza praticanti, sono un ulteriore 25,9%; mentre quelli strutturati con praticanti il 28,1%.

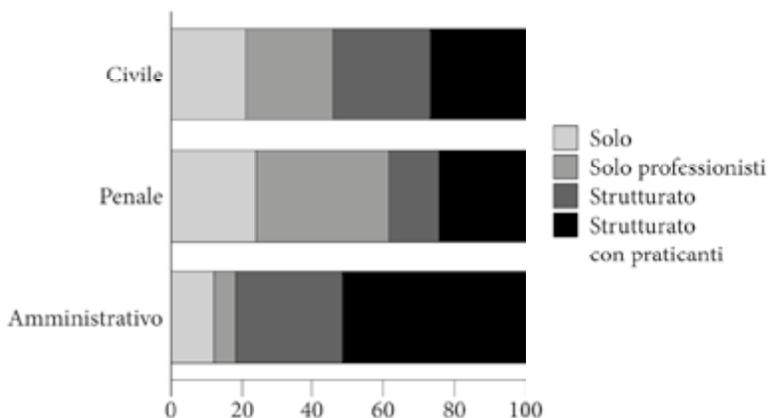
Questa caratterizzazione risente parzialmente del genere (le donne hanno maggiore probabilità di trovarsi da sole o in studi privi di personale di segreteria) e della modalità di esercizio della professione (solo il 33,5% dei titolari di studio opera all'interno di compagini più strutturate, contro l'80,0% dei collaboratori e l'82,4% dei professionisti associati). Ugualmente, si rilevano differenze significative in base al settore legale di attività prevalente. Come emerge dalla Figura 5.4 (*infra*), i civilisti si distribuiscono in modo sostanzialmente paritario tra le varie fattispecie individuate, mentre sono gli amministrativisti a essere più frequentemente inseriti in compagini strutturate.

Riguardo ai penalisti, è da evidenziare come emerga quale modalità tipica (37,2%) quella dell'aggregato formato da più professionisti, privi però di supporti alla gestione pratica dello studio, nonostante che, come è stato ricordato da uno dei partecipanti ai focus group, anche questo ambito della professione richieda, oggi più di quanto non avvenisse in passato, di operare all'interno di strutture più organizzate:

sono convinto che, oggi, questa professione non si fa più, anche quella del penalista, che più di altre era monade, perché il rapporto fiduciario con il cliente è molto più personalizzato... anche l'attività del penalista non è più una professione che si può praticare senza una struttura organizzata. Il lavoro ha cambiato pelle... portare in fondo un processo è diventato molto più complesso. [FG05]

⁵ Riguardo a quest'ultimo aspetto, più della metà degli intervistati (53,3%) ha dichiarato di lavorare in uno studio dove sono presenti figure che ricoprono questa funzione; tale percentuale non è, tuttavia, equamente distribuita all'interno delle varie tipologie di studio individuate: se, infatti, riguarda solo il 16,4% degli studi individuali, tale percentuale sale al 52,2 per gli studi collettivi e raggiunge l'81,5 in quelli che hanno anche praticanti.

Figura 5.4. Distribuzione dei rispondenti per settore legale e livello di strutturazione dello studio (n totale = 964)⁶



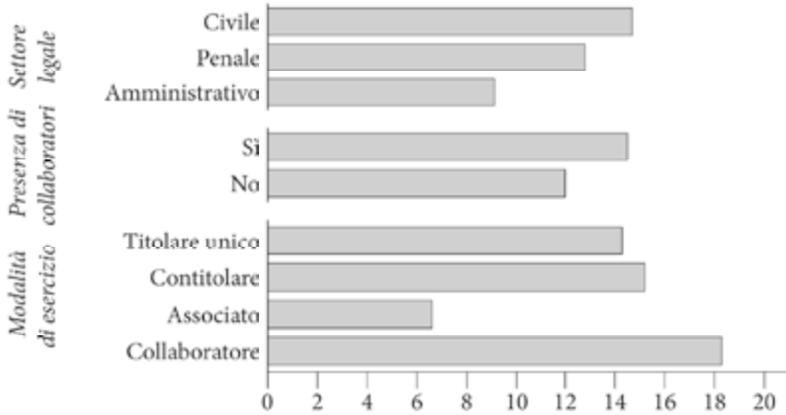
Le dimensioni relativamente ridotte degli studi riflettono spesso una scarsa differenziazione delle competenze al suo interno. Guardando in dettaglio le informazioni raccolte (v. Tabella AC.46, Appendice C), emerge infatti come l'85,3% degli intervistati lavori in studi a carattere monodisciplinare. Si tratta di un dato che, come mostra la Figura 5.5 (*infra*), resta sostanzialmente invariato al mutare del settore legale.

Per quanto riguarda, invece, lo status professionale, sono i collaboratori a partita Iva coloro che più di frequente si trovano a operare all'interno di studi multidisciplinari. Nessuna incidenza sembra avere, invece, il genere rispetto a questa variabile: la probabilità di lavorare in studi specializzati in una pluralità di materie appare, infatti, del tutto simile sia per gli uomini che per le donne.

Ugualmente poco diffusa è la configurazione che vede l'avvocato unirsi ad altri professionisti dando vita a uno studio 'pluriservizi': gli intervistati che hanno dichiarato di ricomprendere nella propria compagine organizzativa altri, che non siano né avvocati né praticanti, sono stati soltanto il 6,9% e, tra di essi, predominano in modo assoluto (64,0%) gli appartenenti alla fascia d'età 35-44 anni.

⁶ L'aggregazione è stata operata partendo dalle risposte alla domanda «quante persone lavorano nello studio oltre a lei?»: personale di segreteria; avvocati; praticanti; altri professionisti. Abbiamo così ottenuto i seguenti tipi di studio: *individuale* (n = 200), quando nello studio non è presente nessun altro; *solo professionisti* (n = 243), quando sono presenti altri avvocati o altri professionisti; *strutturato con praticanti* (n = 271), quando sono presenti personale di segreteria e praticanti; *strutturato senza praticanti* (n = 250), quando è presente personale di segreteria, ma non ci sono praticanti. Per l'analisi riportata nel testo, queste due ultime modalità sono state tuttavia aggregate, poiché presentavano un andamento simile.

Figura 5.5. Incidenza dell'appartenenza a studi multidisciplinari, in relazione ad alcune caratteristiche riconducibili allo status professionale degli intervistati (n = 964)



L'esperienza di una delle intervistate, un'avvocata che opera in prevalenza nell'ambito del diritto di famiglia, appare, a tal proposito, piuttosto inconsueta. Nel suo caso, la creazione di una compagine multidisciplinare muove meno dall'idea di poter così offrire *servizi differenziati* capaci di soddisfare le diverse domande dei clienti, quanto piuttosto da quella che i problemi dei clienti, soprattutto quelli che fanno l'oggetto del diritto di famiglia, necessitano di soluzioni complesse che, esulando dalla sfera del diritto, chiamano in causa una pluralità di competenze professionali.

Questo studio, come avrà visto dalle targhe, [...] c'è scritto studio legale, mediazione, psicologia giuridica. [...] Allora, considerando che la mia attività prevalente è in materia familiare, [...] io ritengo che lo studio dell'avvocato debba essere il luogo dove una persona riceve la cura del suo interesse; quindi, per arrivare a una possibile soluzione [...] al problema. Quindi, considerato che sono pochi i casi in cui i problemi giuridici che riguardano la competenza giuridica, se sono tra privati hanno sempre un risvolto che si può affrontare in maniera più complessa di come non la si affronti semplicemente negli aspetti giuridici, perché le relazioni hanno risvolti anche diversi. Allora, io cerco di offrire questo *pool* di professionisti in maniera tale che la persona possa trovare anche una sponda per gli argomenti di carattere psicologico o sociologico e, quindi, avere a disposizione un'equipe a seconda del suo caso. Per cui, per esempio, posso ricevere io la persona, perché ha chiesto a me un appuntamento, però poi posso proporre un appuntamento con un mediatore, con un *counselor*, con uno psicologo, più giovane, di fascia media di età, femmina, maschio... [ride] a seconda delle opportunità. E, quindi, io faccio di questa organizzazione una scelta professionale, una scelta di metodo, naturalmente. [A14]

4. *Risposte organizzative di fronte al mutamento: creare collaborazioni esterne*

Veniamo, adesso, alla seconda strategia che può essere adottata per far fronte alle crescenti esigenze di specializzazione delle prestazioni che vengono dal mercato, quella che, come emerge anche dalla testimonianza di questa giovane avvocatessa, passa attraverso l'attivazione di collaborazioni esterne:

o uno fa tutto, raccoglie tutto, però poi fa tutto male, oppure... perché, effettivamente, le cose da sapere son troppe; ormai, si deve essere specializzati davvero. E, quindi, bisogna essere molto preparati. Quindi, se si sa che una persona ha già trattato un argomento di un certo tipo, allora ci si collabora, perché si fa meno fatica e si è sicuri di farla bene ecco. [A01]

Soprattutto, se si è titolari di uno studio individuale o di un piccolo aggregato, attivare rapporti con colleghi o con altri professionisti consente non solo di offrire servizi migliori e più differenziati ai clienti, ma anche di aprire a quella possibilità di un confronto indispensabile nell'esercizio di questa professione. Per chi non ha colleghi di studio con i quali parlare e discutere dei casi – aspetto, questo, che è emerso come fondamentale dalle testimonianze rilasciate dai nostri intervistati – le collaborazioni esterne allo studio possono diventare un passaggio imprescindibile per attenuare una condizione d'isolamento che nuocerebbe alla qualità delle prestazioni:

perché mai sentirsi soli nella professione. Quindi, abbiamo potuto condividere un'organizzazione di rete di collaboratori abbastanza vasta, un paio di persone da parte del collega e io un paio di persone. [A27]

Le collaborazioni attivate con colleghi esterni possono tuttavia assumere anche una connotazione deteriore, quando vi si fa ricorso per ovviare all'incapacità di seguire un cliente di cui si è acquisita la difesa pur sapendo di non avere le competenze per farlo. È quanto emerge dal brano tratto da un focus group che viene qui di seguito riportato:

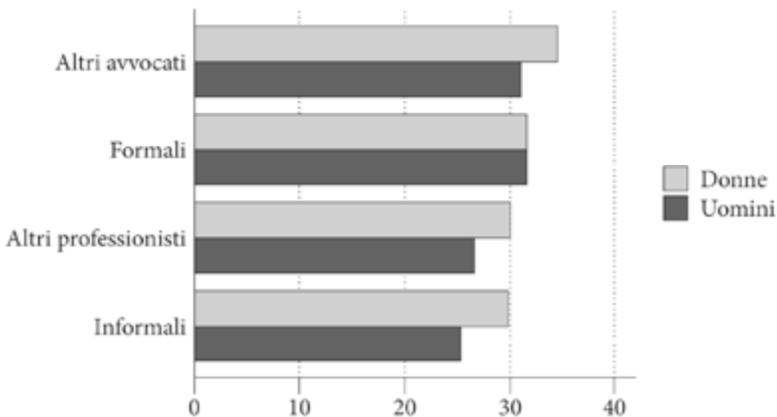
c'è un altro fenomeno deteriore: il 'subappalto' della difesa d'ufficio. Non c'è solo il giovane o il vecchio che si occupa di difesa col patrocinio a spese dello Stato o di difesa d'ufficio, che sono diverse, ma spesso si sovrappongono... ma c'è uno di quegli 850 iscritti alle liste di difensori; [...] siccome queste persone non hanno strumenti, le passano ad altri, di poco più attrezzati di loro. Non accade che l'avvocato, che magari è un civilista, si rivolga al penalista... va dal suo amico che sa fare anche un po' di penale e si divideranno i compensi... a volte con la pretesa di stare in quel mandato fiduciario [...]. Qui, c'è qualcosa che nasce d'ufficio, diventa fiduciario, ma dequalifica la professione. [FG05]

I dati raccolti nel corso della *survey* evidenziano come, per quanto riguarda i rapporti *formali* con altri colleghi, gli intervistati che ne attivano spesso o molto spesso siano solo il 18,3% del totale, una cifra appena più alta rispetto a quella di coloro che hanno affermato di non averne mai avuti (14,6%); di poco superiore la percentuale di chi ha dichiarato di ricorrere con una certa frequenza a collaborazioni di tipo *informale* con altri colleghi (22,4%), che non sono sperimentate dal 18,7% degli intervistati (v. Tabella AC.51, Appendice C). Per quanto riguarda le altre figure professionali, invece, predominano i rapporti formali – ne ha spesso o molto spesso il 22,4% – rispetto a quelli a carattere informale, assenti nel 22,7% dei casi e frequenti soltanto per il 14,4% dei rispondenti.

La propensione a creare rapporti di collaborazione si distribuisce in modo diseguale a seconda del genere, dell'età e della modalità di esercizio della professione.

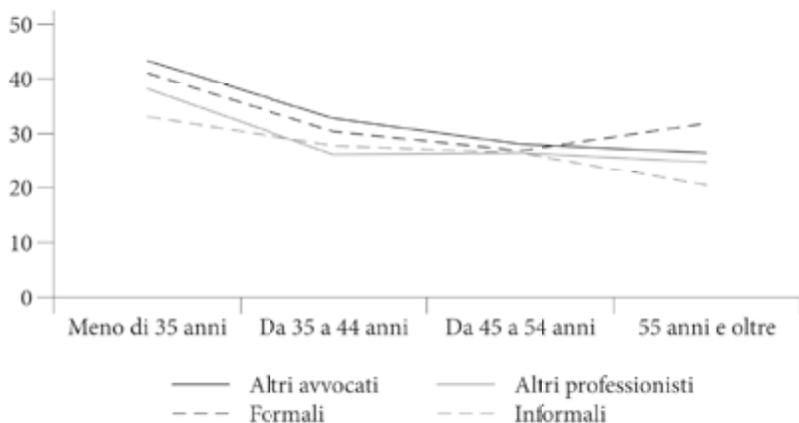
Nel primo caso, come mostra chiaramente la Figura 5.6, sono le donne maggiormente orientate a ricercare collaborazioni all'esterno. Presentano, infatti, percentuali più elevate rispetto ai colleghi uomini per quanto riguarda tutti i tipi di relazione, eccezion fatta per quelle di tipo formale, dove le percentuali sono identiche (31,7%). In particolare, le donne si distinguerebbero rispetto agli uomini per un ricorso più ampio alle relazioni di tipo informale, mentre la loro rete di collaborazioni ricomprende più frequentemente altri professionisti che non siano avvocati. Quest'ultimo dato è probabilmente da mettere in relazione con la materia esercitata in via prevalente; come è emerso dalla testimonianza riportata in precedenza, esistono ambiti del diritto, come quello di famiglia – dove sono tipicamente più presenti le donne – che maggiormente si prestano a essere trattati in una prospettiva sistemica e multidisciplinare.

Figura 5.6. Ricorso frequente (spesso o molto spesso) a collaborazioni esterne, per tipo di collaborazione e genere dei rispondenti (% , n = 964)



Sempre stando ai dati raccolti, la disponibilità a collaborare – in modo formale o informale, con avvocati o altri professionisti – sarebbe correlata in modo inverso rispetto all'età: più i soggetti coinvolti nell'indagine sono anziani, più è esigua la quota di coloro che hanno relazioni di scambio; al contrario, essa cresce al diminuire dell'età (v. Figura 5.7). Solo le relazioni formali, diminuite nelle fasce d'età centrali, tornano a crescere in quella più estrema. Per quanto riguarda le relazioni informali, invece, se sono meno utilizzate dai professionisti più adulti, non per questo appaiono più diffuse tra i giovani, a riprova del fatto che, come emergerà in altre parti di questo volume, anche le nuove leve – o, almeno, quelle che hanno partecipato all'indagine – sembrano attente, più di quanto non emerga dalla vulgata, al rispetto della forma e della deontologia che regola le relazioni tra colleghi.

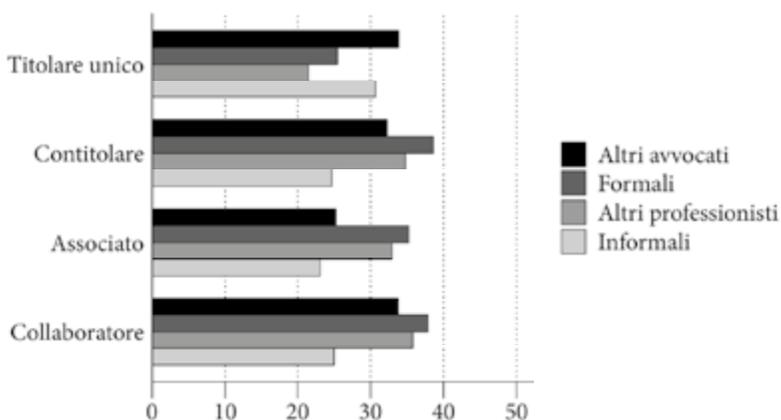
Figura 5.7. Ricorso frequente (spesso o molto spesso) a collaborazioni esterne, per classe d'età dei rispondenti e tipo di collaborazione (% , n = 964)



Il fatto che, malgrado ciò, i giovani presentino tendenzialmente una maggiore apertura verso l'esterno può essere interpretato sia come l'effetto di un mutamento generazionale in corso, che spingerebbe verso una fluidificazione dei rapporti e degli scambi all'interno della comunità professionale, sia come l'effetto di una condizione immanente tipica dei giovani di ogni generazione, che è quella trovarsi in una fase d'ingresso. Sperimentare una condizione di debolezza e d'incertezza nell'avvio della professione rende, infatti, più necessaria di quanto non avvenga in seguito, un'attività di *networking* utile sia per rendersi visibile che per poter acquisire competenze e conoscenze funzionali al consolidamento professionale. È questa una spiegazione che risulta valida sia nell'ipotesi del mutamento generazionale che in quella della condizione situazionale. I dati sintetizzati nella Figura 5.8 mostrano, tuttavia, elementi che sembrano andare nella

direzione della seconda. Sono, infatti, coloro che si trovano a sperimentare la posizione di collaboratori a essere più aperti ai rapporti di scambio con l'esterno: il 37,9% ne ha di tipo formale (e il 25% di tipo informale); il 35,8% ne ha con altri professionisti, il 33,8% solo con colleghi avvocati.

Figura 5.8. Ricorso frequente (spesso o molto spesso) a collaborazioni esterne, per modalità di esercizio della professione dei rispondenti e tipo di collaborazione (% , n = 964)



Se volessimo combinare le due dimensioni – tipo di relazione e soggetti coinvolti – all'interno di una tipologia, ne emergerebbero due profili ben distinti (v. Tabella 5.1): da un lato, i titolari di studio, caratterizzati da uno stile relazionale di tipo informale e con un raggio d'azione che non va oltre i confini dell'avvocatura; dall'altro, i collaboratori, caratterizzati da una modalità formalizzata di gestire le relazioni e una spiccata tendenza a cooperare anche con altri professionisti.

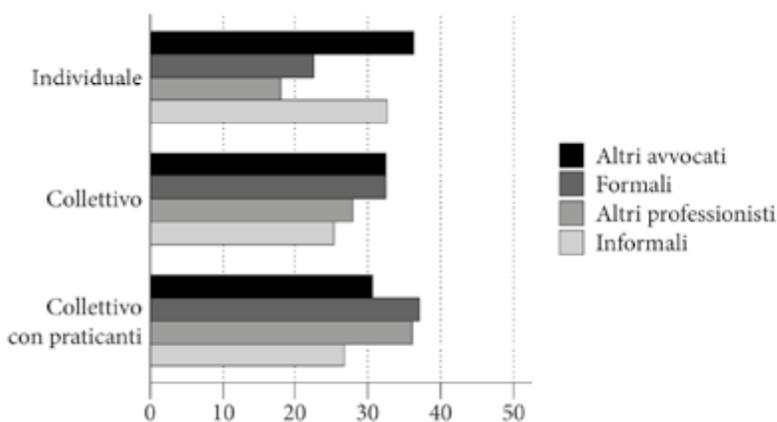
Tabella 5.1. Tipologia delle collaborazioni attivate

Tipo di collaborazione	Figura professionale	
	Avvocato	Altro professionista
Formale	(+) <i>Associato</i>	(++) <i>Collaboratore</i>
Informale	(++) <i>Titolare unico</i>	(+) <i>Contitolare</i>

Traslando questa tipologia sul piano organizzativo, potremmo immaginare che, nel primo caso, collaborare rappresenti una prassi non codificata, ma consolidata, orientata a rafforzare le competenze individuali (dove non arrivo io, chiedo consiglio al collega); nel secondo caso, il ricorso forma-

lizzato a collaborazioni, anche al di fuori dell'ambito legale, corrisponde a un modello orientato ad acquisire all'esterno competenze diversificate, capaci di soddisfare le richieste dei clienti senza appesantire l'organizzazione interna e la conseguente gestione dello studio. Questa ipotesi viene rafforzata incrociando l'informazione relativa alle relazioni attivate con una variabile che riassume le caratteristiche dello studio. Come emerge dalla Figura 5.9, più l'aggregato assume una dimensione complessa, più le collaborazioni cui si fa ricorso diventano di tipo formale (si passa dal 22,6% per gli studi individuali al 32,5% per quelli collettivi, fino ad arrivare al 37,1% per quelli collettivi con praticanti) e coinvolgono anche altri professionisti (rispettivamente nel 18,1%, 28,0% e 36,1% dei casi).

Figura 5.9. Ricorso frequente (spesso o molto spesso) a collaborazioni esterne, per tipo di studio e tipo di collaborazione (n = 964)



Al contrario, le relazioni di tipo informale, come abbiamo già avuto modo di dire in precedenza, caratterizzano maggiormente gli studi individuali rispetto a quelli più complessi (32,7% contro 25,4% e 26,8%). Lo stesso vale per rapporti di collaborazione endogeni alla professione: è più probabile che avvocati che operano in studi individuali abbiano rapporti di scambio con colleghi – e solo con questi – rispetto a quanto non avvenga per chi fa parte di aggregati più complessi, dove questo tipo di dialogo è garantito dal fatto di partecipare alla stessa struttura organizzativa. È quanto emerge, per esempio, dalla testimonianza di un intervistato:

il nucleo di quattro, essenzialmente, è quello che è rimasto; poi, all'interno dello studio, fisicamente, ci sono altri professionisti, tre avvocatesse e un commercialista. Anche se non lavoriamo formalmente insieme, però giocoforza ci sono spazi per una collaborazione occasionale o, a volte, un pochino più strutturata, perché c'è uno scambio di competenze. Quindi, siamo quattro di una realtà, però poi, alla fi-

ne, finiamo per essere otto di una realtà più composita, magari non sufficientemente organizzata; però, ecco, questa coabitazione ha creato e crea tutt'ora numerose occasioni di scambio, di consultazione, sporadiche o un pochino più sistematiche, ma nessuno di noi si può dire che riesca a lavorare completamente isolato dagli altri. Ognuno ha i propri clienti, le proprie attività, però, diciamo, l'occasione quotidiana per uno scambio, a volte più a volte meno approfondito, se non addirittura per un lavoro in equipe, si è creato... credo sia poi, tutto sommato, il collante che ci tiene ancora insieme, anche se molto, diciamo, all'acqua di rose. Non è strutturato, però finora ha funzionato. C'è anche una buona intesa. [A03]

Dunque, se il mercato richiede sempre maggiore specializzazione, il modo in cui si sceglie di far fronte a tale esigenza non è univoco e, per certi versi, tende a riprodurre differenze già presenti all'interno dell'avvocatura. I legali titolari di studi individuali ovviano al problema strutturando una rete di rapporti informali con altri colleghi, mentre avvocati che già si trovano nella condizione di poter condividere competenze, informazioni e conoscenze con gli altri colleghi di studio attivano più frequentemente rapporti di tipo formale che coinvolgono non solo legali, ma anche altri professionisti. Al di là di specificità legate prevalentemente alla materia trattata e all'ambito territoriale di esercizio della professione, sembra presente un tratto culturale, tipico dell'avvocatura italiana, di cui sono portatori soprattutto i più anziani, che sembra tuttavia stemperarsi nel passaggio generazionale. L'aspetto dell'informalità appena richiamato non riguarda solo la regolazione dei rapporti esterni, ma anche la definizione di quelli interni allo studio e l'organizzazione stessa del lavoro.

5. *L'organizzazione del lavoro tra individualismo e informalità*

Dopo aver preso in esame il modo in cui si struttura lo studio, passiamo adesso ad analizzare come viene organizzato il lavoro al suo interno.

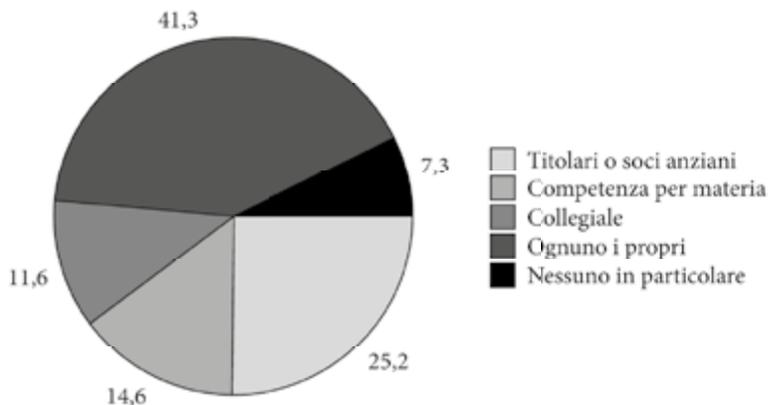
L'organizzazione strategica può essere definita come la capacità del management di gestire e coordinare tutte le risorse disponibili (umane e non) in modo coerente, efficace ed efficiente, per raggiungere gli obiettivi quali-quantitativi prestabiliti in sede di pianificazione (cfr. Moni 2012).

Abbiamo detto in apertura come negli ultimi anni venga prestata crescente attenzione alle necessità, anche da parte di realtà piccole e poco strutturate, di rispondere alle sfide poste dal mercato attraverso strategie organizzative capaci di incidere sia sulla gestione delle risorse umane interne che dei rapporti con la clientela. Riguardo a questo secondo aspetto, emergono dall'indagine pochi elementi, che saranno in parte affrontati nel prossimo capitolo. Riguardo all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse umane all'interno dello studio, per quanto non rappresenti un tema centrale della nostra indagine, è possibile enucleare alcuni tratti che emergono attraverso le informazioni raccolte.

Dai dati fin qui analizzati emerge chiaramente come, per quanto non così innovative, esistano modalità profondamente diverse di declinare, sul piano organizzativo, la pratica della professione. In questa sezione, cercheremo di andare più in profondità su questi aspetti, iniziando a guardare al criterio di allocazione delle pratiche negli studi collettivi.

All'interno della maggior parte di queste realtà sembrano prevalere criteri di tipo 'individualistico'. Come emerge dalla Figura 5.10, nel 41,5% dei casi ognuno segue i propri clienti, e la condivisione, quando c'è, tende a rispondere più a esigenze funzionali che non professionali; nel 24,8% dei casi prevale un criterio di tipo gerarchico, in base al quale sono i titolari o i soci più anziani a decidere; in una componente meno rilevante (14,3%), le pratiche vengono ripartite sulla base di un principio di *ratio materiae*; mentre in una quota limitata di casi (11,4%), la decisione viene assunta collegialmente.

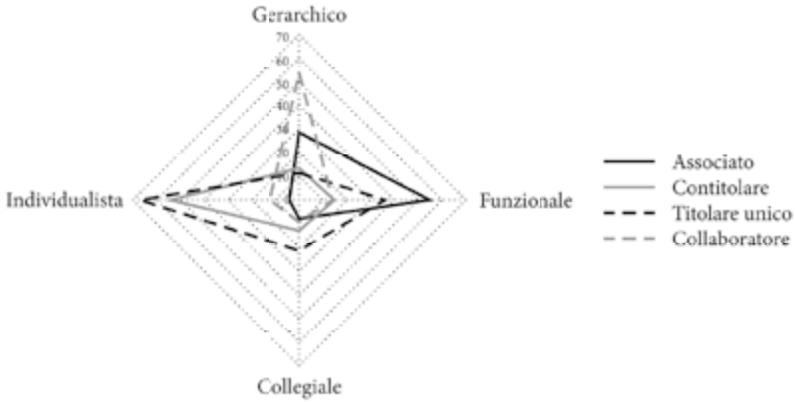
Figura 5.10. Criteri per l'allocazione delle cause tra le persone (avvocati e praticanti) che lavorano nello studio (% , n = 758)



Nota: solo chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante.

Proviamo a caratterizzare meglio ognuno di questi sottogruppi. Se assumiamo quello della presenza di personale di segreteria come la *proxy* di una maggiore strutturazione dello studio, allora vediamo che, laddove questo è presente, la modalità di suddivisione prevalente delle cause è quella su base gerarchica (decidono i colleghi o i soci più anziani nel 34,4% dei casi), mentre nel caso degli studi meno strutturati prevale di gran lunga una suddivisione di tipo individualista (ognuno segue i propri clienti). Questa caratterizzazione può essere ulteriormente specificata andando a incrociare il dato sulla modalità di esercizio della professione.

Figura 5.11. Criteri per l'allocazione delle cause, per modalità di esercizio della professione (% , n = 758)



Nota: solo chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante.

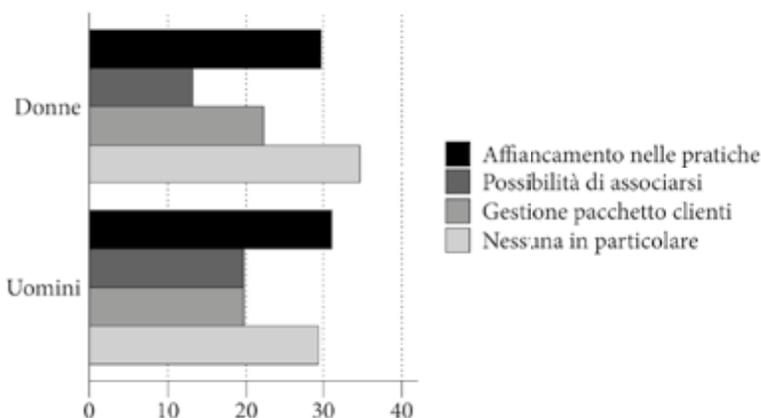
Emerge chiaramente come il criterio di suddivisione gerarchico caratterizzi largamente l'esperienza dei collaboratori a partita Iva, che si trovano a dover sottostare alle decisioni che vengono assunte dagli avvocati più anziani, dai quali sono eventualmente stipendiati; il criterio funzionale, insieme a quello collegiale, è invece più tipico dei professionisti associati, mentre il criterio di allocazione delle cause di tipo individualistico caratterizza largamente l'esperienza dei titolari e dei contitolari di studio. Riguardo a questi ultimi, è indicativa la bassissima percentuale di coloro che concordano il modo di dividersi le cause, rendendo con ciò evidente come, nella maggior parte dei casi, gli aggregati tra professionisti rispondano più a esigenze di condivisione delle spese che non a un reale interesse per la collaborazione sul piano professionale.

Accanto al criterio di allocazione delle cause, può essere utile andare a considerare quello utilizzato per retribuire i collaboratori. Come si evince dai dati sintetizzati nella Tabella AC.49 (Appendice C), questo è prevalentemente a forfait (nel 57,4% dei casi), può essere a pratica (30,6%) o in percentuale sulla pratica (11,1%), mentre solo nello 0,9% dei casi è a tariffa oraria. Le uniche variabili che sembrano fare, almeno in parte, la differenza sono il genere (gli uomini hanno una maggiore probabilità di essere retribuiti per pratica, il 33,8% contro il 26,2% delle donne) e, in misura minore, il settore legale di attività prevalente: la retribuzione a pratica sarebbe relativamente più diffusa tra civilisti e penalisti, mentre i collaboratori negli studi che si occupano prevalentemente di diritto amministrativo hanno una maggiore probabilità di essere retribuiti a forfait.

Passando a considerare le prospettive di crescita professionale offerte ai collaboratori all'interno dello studio (v. Tabella AC.50, Appendice C),

poco meno di un terzo dei rispondenti (31,9%) ritiene che non ce ne siano di particolari ovvero che possa aprirsi l'opportunità di affiancare il *dominus* nella gestione delle pratiche (30,3%). Meno diffusa è la percezione che sia data la possibilità di gestire un proprio pacchetto clienti (21,5%) o che venga agevolato l'ingresso come socio nello studio (17,6%). L'appartenenza di genere gioca, su questa variabile, una certa influenza. Come mostra la Figura 5.12, le avvocatesse tendono a percepire, più di quanto non avvenga per i colleghi uomini, la presenza di prospettive più indefinite (34,7% contro 29,4%), associate a minori possibilità di diventare socie dello studio (13,2% contro 19,7%), dato questo assolutamente in linea con la realtà fotografata dai dati, così come da quanto emerge dalla letteratura di riferimento.

Figura 5.12. Prospettive di crescita professionale offerte ai collaboratori nello studio, per genere (% , n = 445)



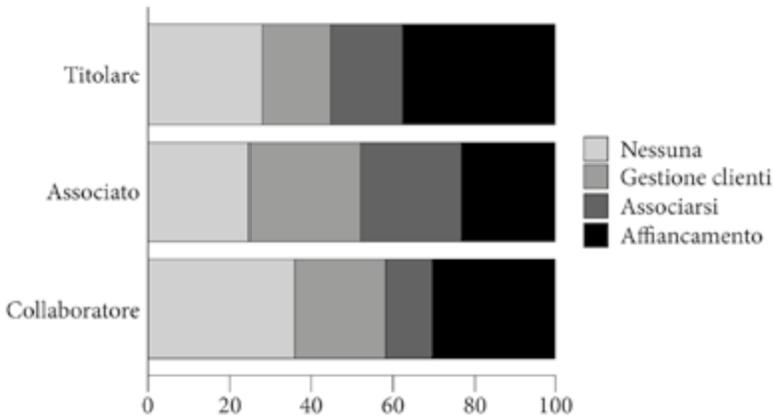
Nota: solo chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante e non ha risposto che ognuno segue i propri clienti.

In linea di massima, l'indeterminatezza delle prospettive tende a prevalere tra chi lavora all'interno di realtà più piccole – la dimensione media dello studio è di 1,47 persone – e meno strutturate (senza personale di segreteria e praticanti), mentre appaiono più orientate alla cooperazione (associarsi) o all'autonomia (gestire un pacchetto clienti), quando il rispondente è inserito in studi di maggiori dimensioni – rispettivamente di 2,67 e 1,70 componenti – e più strutturati, vale a dire con la presenza, spesso anche molto consistente, di personale di segreteria e di praticanti.

Com'era ipotizzabile, le risposte risentono fortemente anche dell'età dell'intervistato: tra coloro che hanno meno di 45 anni è, infatti, particolarmente alta la percentuale di chi ritiene che non ci siano prospettive definite (34,7% contro il 21,3% degli over 44), mentre i più anziani si rivelano

comparativamente più fiduciosi rispetto alla possibilità di associarsi (23,5% contro 14,8%). Naturalmente, trattandosi di una percezione, questo dato risente fortemente del punto di vista e, dunque, della posizione di chi se ne fa portatore. Emerge con nettezza la divergenza tra chi si è dichiarato collaboratore a partita Iva (dunque, colui al quale le opportunità vengono offerte) e chi, invece, ha affermato di essere titolare o socio di uno studio (che, potenzialmente, le opportunità le crea).

Figura 5.13. Prospettive di crescita professionale offerte ai collaboratori nello studio, per modalità di esercizio della professione (% , n = 445)



Nota: solo chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante e non ha risposto che ognuno segue i propri clienti.

I dati contenuti nella Figura 5.13 mostrano chiaramente come, tra i primi, l'idea prevalente (36,0%) è che non venga offerta loro nessuna opportunità in particolare, mentre i titolari di studio ritengono che la modalità tipica sia quella che tradizionalmente caratterizza il percorso di accesso alla professione all'interno degli studi individuali, vale a dire quella che consiste nell'affiancare il *dominus* nella gestione delle pratiche (37,7%). Tra i professionisti associati è relativamente più elevata rispetto agli altri due gruppi la quota di chi ritiene che ci siano possibilità di associarsi (24,6%) o di avere lo spazio per gestire un pacchetto di clienti (27,5%). Se ne ricava, dunque, che i professionisti già affermati tendono a prefigurare per i propri collaboratori opportunità che riflettono il loro specifico intendere ed esercitare la professione. Il primo, quello tipico dei titolari di studio, prevede un lento travaso di conoscenze e competenze dal maestro all'allievo; l'accompagnare verso un percorso di progressiva autonomia porta alla riproduzione 'per gemmazione' di avvocati autonomi, che resteranno o meno dentro l'alveo dello studio all'interno del quale sono cresciuti. Nel caso dei professionisti associati, il percorso di crescita sembra invece

più orientato a favorire l'apporto di competenze nuove e specifiche, che potranno andare a integrare direttamente la compagine associativa o, esercitando in autonomia, potranno apportare un vantaggio indiretto in termini di collaborazione.

Questo studio, l'associazione è formata attualmente da cinque avvocati, poi ci sono, diciamo, dei collaboratori esterni, che siamo io e altri due; poi, ci sono dei praticanti. Quindi, è uno studio abbastanza grande. [...] In più, ho questa collaborazione con lo studio, con l'associazione professionale che, invece, mi consente di fare attività, diciamo così, un po' più interessante sul piano giuridico, ecco. Cioè, problemi un po' più complessi, dove c'è da studiare più a fondo, dove c'è da trattare meno, ma da studiare di più. [A25]

Per quanto riguarda i collaboratori, l'idea che si ricava dai dati, anche alla luce delle numerose testimonianze raccolte in merito, è che sperimentare una condizione di sostanziale subordinazione contribuisca a determinare un'incapacità di formulare delle aspettative chiare riguardo al proprio futuro. Si tratta di un aspetto che è sicuramente accresciuto dalla spiccata tendenza a una gestione informale delle risorse umane all'interno degli studi. Come è emerso anche nel Capitolo 2 di questo volume, spesso manca già al momento della pratica una formalizzazione del rapporto tra *dominus* e praticante, che si protrae anche quando, superato l'esame, il giovane avvocato rimane come collaboratore dello studio. Emblematica, in proposito, la testimonianza di un praticante: «gli accordi con il mio *dominus* sono stati estremamente generici» [P03].

Anche quando, come nel caso riferito da questo praticante, esiste una chiara consapevolezza da parte del *dominus* di cosa sia 'bene' per il suo studio, dal punto di vista dell'organizzazione delle risorse umane la loro gestione viene affidata a controlli di tipo informale e verticistico.

Quanto ai tempi di lavoro, non ha mai richiesto espressamente la mia presenza in studio per un certo numero di ore giornaliere. Tuttavia, ha sempre manifestato apprezzamento per i praticanti che, residenti a Firenze, rimanevano in studio fino alle 21:00 (cosa che abitualmente faccio io). [...] Controlla anche telefonicamente, attraverso la segretaria, che in ciascun momento della giornata tutti i componenti dello studio siano presenti o impegnati fuori per motivi collegati all'attività professionale. Assegna per e-mail i compiti ai singoli componenti dello studio, lamentandosi se costoro rispondono con ritardo (dopo 4-5 ore), anche se ciò avviene di sabato o domenica. [P03]

L'organizzazione informale dello studio non riguarda soltanto la gestione delle risorse umane, e in particolare di praticanti e collaboratori, ma anche il modo in cui, all'interno di aggregati collettivi, i professionisti definiscono i loro rapporti reciproci.

Da questo punto di vista, i tempi sempre stringenti, uniti alla mancanza di una cultura manageriale, anche minima, portano molti professionisti che si limitano a condividere gli spazi a confidare nella capacità del gruppo di autoregolarsi in modo informale. È questo un tratto abbastanza comune, che traspare dalla narrazione, simile a molte altre raccolte, fatta da una delle intervistate che condivide lo studio insieme ad altri colleghi:

Noi non facciamo riunioni di programmazione. Io ho una collega con cui ho un rapporto più stretto di collaborazione e quindi, casomai, è con lei che... comunque, non è che abbiamo scadenze precise; piuttosto, vediamoci tutti, facciamo una riunione, insomma, di programmazione, perché abbiamo un sacco di udienze. Vediamo, ma è una cosa che viene fatta nel momento in cui siamo tutti così. Poi, io lascio dei gran biglietti sui tavoli di tutti, gli altri vengono da me a bussare ogni tanto. Ecco, è più così. [...] I praticanti stanno tanto con me. Io ricevo i clienti con i praticanti, ecc.; quindi, con loro la condivisione è proprio naturale, nel senso che ora non li ho fatti stare, ma, insomma, fondamentalmente stanno parecchio nella mia stanza. Ecco, sì, uno scambio diretto, insomma. Alla fine siamo qui. [...] È così, scorrevole. [A23]

Situazioni come quella riportata da un avvocato non ancora quarantenne, contitolare di uno studio condiviso con altri quattro colleghi, appaiono invece un'eccezione piuttosto che la norma:

ci incontriamo ogni 15 giorni per fare un *briefing* organizzativo. Facciamo un'agenda dove tutti sanno dove sono gli altri per, appunto, condividere anche certi tipi di impegni in tribunale. Se uno è in tribunale, così, consentiamo ad altri di stare a casa. Se ci sono solo da fare adempimenti di cancelleria, lo chiediamo a chi va in tribunale. [...] Non è soltanto un 'coinquinato', ma è proprio uno studio di persone che vogliono imparare, che vogliono crescere, che vogliono diventare dei bravi professionisti, insomma. [A04]

Appare evidente che se, da un lato, questo tipo di organizzazione è meno impegnativa e più gestibile nel breve periodo, nel contempo essa tende a produrre inefficienze sia per quanto riguarda l'ottimizzazione dei tempi che la valorizzazione delle risorse (materiale e immateriali) presenti nello studio. Tutto ciò senza considerare i disagi legati alle possibili incomprensioni e disaccordi che possono verificarsi in mancanza di regole formali e certe. Naturalmente, si tratta di un aspetto che interessa solo parzialmente gli studi associati, dove giocoforza le relazioni e la gestione delle risorse, anche di quelle umane, non può che essere di tipo formale. Su questo aspetto non possiamo contare che sulle testimonianze, poche a dire il vero, raccolte nel corso delle interviste, anche se elementi conoscitivi di tipo indiretto ci vengono dalle informazioni ricavate grazie all'indagine con questionario relative alla comunicazione e alla condivisione della conoscenza all'interno dello studio.

6. *Le nuove sfide organizzative: formazione e condivisione della conoscenza*

Quello dell'avvocatura è un contesto professionale che richiede, più di altri, un costante aggiornamento delle competenze.

Nel questionario è stata dedicata una batteria di otto domande volte a verificare quanto siano diffuse all'interno dello studio le differenti attività formative e di aggiornamento. Il numero medio di risposte fornite è stato 1,37, con significative differenze in base alle caratteristiche dello studio e del professionista. La maggiore dinamicità riguardo a questo aspetto si ha negli studi collettivi con praticanti, in quelli che presentano una logica organizzativa di tipo gerarchico-funzionale, in quelli che offrono la possibilità di inserirsi come soci o di crescere attraverso l'affiancamento nella gestione delle pratiche, negli studi specializzati in diritto amministrativo e, infine, in quelli la cui attività si svolge prevalentemente fuori regione.

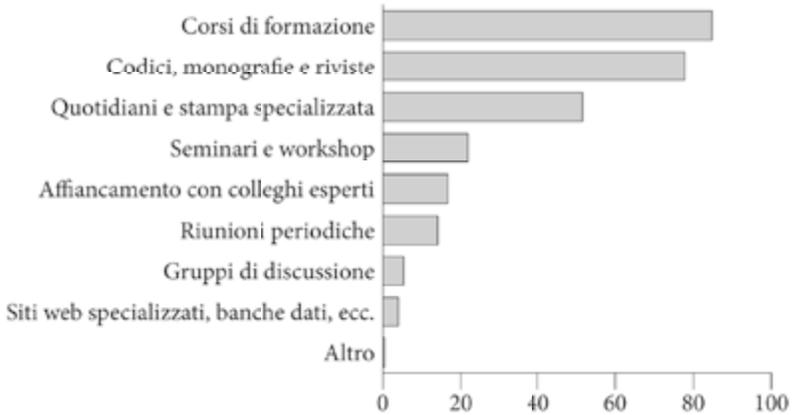
Sul piano delle caratteristiche individuali, i professionisti che beneficiano maggiormente di un contesto ricco dal punto di vista della formazione e dell'aggiornamento sono per lo più uomini, denunciano una provenienza sociale tendenzialmente bassa, ma nel contempo affermano che negli ultimi tre anni i loro guadagni sono cresciuti, hanno un'età inferiore a 35 anni (ovvero appartengono alla fascia 45-54 anni) e, infine, si collocano prevalentemente nella posizione di contitolari di studio o di collaboratori.

Passando a esaminare nel dettaglio le informazioni contenute nella Figura 5.14 (*infra*), i corsi di formazione vengono svolti dalla stragrande maggioranza degli intervistati (84,8%), con una prevalenza tra le donne (90,1%) e tra coloro che fanno parte di uno studio associato (92,7%), mentre i meno inclini a seguire i corsi sarebbero i collaboratori a partita iva (79,2%)⁷.

Decisamente meno diffuse – anche perché non obbligatorie come nel caso della formazione – sono modalità più informali di condivisione e scambio della conoscenza, come partecipare a seminari e workshop, cosa che dichiara di fare solo il 21,8% degli intervistati. Si tratta di attività svolte più spesso dagli amministrativisti (42,4%), dai professionisti associati (26,4%) e da coloro che si sono iscritti a giurisprudenza con la volontà di fare qualcosa di utile (26,5%). La presenza di impegni familiari, che possono limitare il tempo a disposizione, non sembra invece incidere, mentre ha un peso il fatto di essere iscritti a un'associazione forense (27,2%).

⁷ Sarebbe stato senz'altro utile poter approfondire tale aspetto, chiedendo ulteriori informazioni in merito alla quantità dei corsi seguiti e alle materie da questi trattati. In particolare, l'aspetto che, ai fini del tema qui affrontato, sarebbe stato utile poter valutare è se la formazione svolta si sia indirizzata prevalentemente verso temi deontologici o di approfondimento disciplinare oppure abbia toccato anche temi riconducibili alle competenze manageriali, di marketing e di organizzazione e gestione delle risorse umane. Da una rapida rassegna effettuata sull'archivio dell'Ordine relativamente ai corsi attivati negli ultimi anni è emerso che, da questo punto di vista, l'offerta è stata estremamente limitata. È certo, questa, una domanda di ricerca che merita ulteriori e specifici approfondimenti.

Figura 5.14. Strumenti per la formazione e l'aggiornamento professionale più utilizzati nello studio (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Altro capitolo importante è quello che riguarda la disponibilità di materiale informativo/formativo. Codici, monografie e riviste specializzate sono a disposizione nel 77,8% degli studi nei quali operano gli intervistati, con una scarsa differenziazione per materia prevalente; mentre, nel caso dei quotidiani e della stampa specializzata, la percentuale scende al 51,6% e la maggiore diffusione si trova negli studi che trattano in prevalenza materie amministrative (71,2%).

Anche in questo caso, quanto più lo studio è ampio, strutturato e complesso sul piano organizzativo, tanto maggiore è la diffusione del materiale documentario. Di concerto, guardando nella prospettiva del singolo, sarà più probabile che a disporre di queste risorse formative e informative siano i professionisti associati, i collaboratori o i contitolari, piuttosto che i professionisti che esercitano in modo totalmente autonomo. Ma l'aspetto che più sembra incidere su questa variabile è quello economico: esiste, infatti, una relazione positiva tra l'andamento dei guadagni negli ultimi tre anni e la propensione a investire in volumi e abbonamenti: l'80,5% di chi ha visto aumentare il proprio fatturato contro il 73,8% di chi lo ha visto diminuire investe monografie e riviste specializzate, mentre il divario sale a dieci punti (57% contro 47%). Come emerge dai dati della *survey* analizzati in altre parti di questo volume e come viene confermato anche dalle interviste, la riduzione della clientela e una maggiore difficoltà a riscuotere gli onorari rendono sempre più difficile sostenere i costi della professione; se, come abbiamo visto, questo può portare soprattutto i più giovani a ridurre gli oneri optando per modalità organizzative più destrutturate oppure cercando rapporti di sostanziale dipendenza, anche i professionisti più affermati possono avvertire la necessità di contenere le spese riducendo l'acquisto di volumi e di riviste specializzate.

Assieme allo scarso ricorso alla pratica dell'affiancamento, di cui abbiamo già detto, la riduzione degli investimenti in formazione e aggiornamento è un ulteriore aspetto che, nel contesto dei mutamenti che interessano l'avvocatura, potrebbe andare nella direzione di quello che è stato definito da molti un potenziale *imbarbarimento della professione*: un avvocato che rinuncia – o è costretto a rinunciare – a implementare le proprie competenze tecniche e a sviluppare il proprio bagaglio di conoscenze, difficilmente sarà in grado di offrire prestazioni di qualità, contribuendo così ad abbassare il profilo culturale della professione. Su questo punto concordano molti intervistati, anche tra i giovani, come questa avvocatessa quarantenne:

effettivamente, sì, perché da tutti i punti di vista, anche dal punto di vista nostro, della possibilità di continuare a essere preparati, per esempio. Perché, come ti dicevo, alla fine è un circolo vizioso, perché se tu devi macinare tanto lavoro, perché magari c'è tanta concorrenza, devi applicare prezzi più bassi. Devi macinare tanto lavoro e macinare tanto lavoro vuol dire che non puoi dedicare tempo allo studio. Effettivamente, questo poi va a scapito dei clienti, cioè della tua professione e poi, alla fine, del cliente. [A03]

Ugualmente, la diversa possibilità di accedere a formazione e aggiornamento potrebbe rappresentare, allo stesso tempo, la causa e l'effetto di una crescente segmentazione all'interno dell'avvocatura. Il rischio che si configura è, così, quello di una sempre più accentuata polarizzazione, che vede contrapporsi: da un lato, studi in cui si investe nella crescita del capitale umano e delle conoscenze e che, quindi, saranno in grado di interpretare una via alta alla professione, garantendosi migliori posizioni di mercato; dall'altro lato, studi che, non potendosi permettere i costi dell'aggiornamento, sono destinati a fornire prestazioni poco qualificate, che contribuiscono a collocarli, o a farli scivolare, all'interno di segmenti più fragili del mercato. Su questo punto, emerso con forza nel corso dell'indagine, è esplicita la testimonianza di uno degli intervistati, poco meno che cinquantenne, 'figlio d'arte' che ha ereditato dal padre uno studio che, in base alla sua stessa dichiarazione, è interessato da un processo di lento declino:

sotto un certo livello, l'avvocato rischia di non essere più davvero affidabile, insomma. E non per colpa sua. Salvo che faccia cose che sono alla sua portata e di routine, ma aggiornarsi ed essere al corrente costa molto. Cioè, io spendo circa 3.000 euro l'anno in abbonamenti a riviste: dovrò ridurle, probabilmente, però sono cifre notevoli. Mi consola quando mi fanno vincere una causa, però in linea di massima son spese folli. [A13]

Quelli fin qui analizzati sono strumenti per l'aggiornamento delle competenze che hanno a che fare tanto con la disponibilità di risorse (corsi o materiale documentario) che con la motivazione del singolo a usufruirne.

Le altre modalità rilevate attraverso il questionario (seminari e workshop; affiancamento da parte di colleghi esperti; gruppi di discussione; riunioni periodiche) hanno invece a che fare in modo più diretto con la dimensione organizzativa e relazionale propria dello studio.

A questo riguardo, va sottolineata in prima battuta l'esigua diffusione (16,7%) della pratica dell'affiancamento da parte di colleghi esperti, peraltro minore proprio negli studi collettivi con praticanti rispetto a quelli individuali o con altri avvocati. Si tratta di un dato che colpisce, soprattutto laddove lo si articoli in base all'età e allo status professionale: soltanto il 27,0% degli under 35 e il 22,9% dei collaboratori hanno la possibilità di acquisire competenze relazionandosi con professionisti più esperti presenti in studio. Si tratta di un dato che contribuisce a sostenere l'idea, ampiamente dibattuta all'interno dei focus group, che si sia progressivamente ridotta, nell'esperienza dei giovani avvocati, la possibilità di maturare professionalmente all'interno di una relazione *maestro e allievo*.

Temo che tanti *dominus* siano poco visti dai praticanti. Il praticante non si deve preoccupare che abbia l'indennizzo, ma che abbia un *dominus* che lo segue, perché ne va del suo futuro... temo ce ne siano molti che fanno questo tipo di attività. [FG07]

Modalità ancora più informali di scambio e condivisione della conoscenza, come gruppi di discussione, sono utilizzate, invece, da un'esigua minoranza degli intervistati (5,3%) e riguardano prevalentemente realtà più strutturate, come nel caso riportato da uno degli intervistati, membro di uno studio associato:

dunque, lo scambio della conoscenza avviene, ovviamente, all'interno di ciascuna area. Io ho dei collaboratori che sono specializzati anch'essi, diciamo, nelle materie che io seguo. Quindi, è chiaro che c'è un interscambio continuo, perché, per esempio, se ho bisogno di un parere, di una ricerca accurata, la delego al collaboratore. Quindi, è chiaro che il collaboratore deve trasferire su di me l'esito di quella ricerca. [A21]

Superiore, ma comunque modesto, è il numero di intervistati che afferma di svolgere riunioni di studio (14,1%) e, anche in questo caso, si tratta prevalentemente di studi associati (o ampi e strutturati), come quello cui appartiene uno degli intervistati che riferisce della prassi virtuosa e consolidata della 'riunione del lunedì':

tra l'altro, abbiamo una riunione di studio settimanale, che è il lunedì. Il lunedì mattina dedichiamo un'oretta circa a, diciamo, una fase di organizzazione di tutta la settimana, per la distribuzione delle cose, dei clienti ecc. e, più, anche la segnalazione dei problemi che vengono fuori. Poi, se uno è interessato ad approfondirli, ne parla con quello che li ha affrontati di volta in volta. [...] Lo studio ha un sito internet che

illustra, diciamo... al di là delle caratteristiche di ciascun componente dello studio e quindi dello studio stesso, c'è affiancata questa pubblicazione, diciamo così, di news, di nuove proposte che si fanno. Queste proposte sono commenti o piccole relazioni su questioni trattate. Qualche anno fa l'avevamo fatto con più, diciamo, partecipazione; poi, si è ridotto in quest'ultimo periodo, perché richiede anche tempo. [A17]

L'idea che emerge, combinando le informazioni ricavabili dalla *survey* con quelle raccolte nel corso delle interviste è che anche per quanto riguarda la condivisione della conoscenza si faccia affidamento prevalentemente a uno scambio di tipo informale. La scarsa attenzione che viene normalmente prestata alla comunicazione interna – ma, come vedremo, anche a quella esterna – risente dell'endemica ristrettezza dei tempi, accentuata dalla necessità, come è stato ricordato, di 'macinare' più lavoro possibile per rientrare nelle spese. Come emerge dal brano riportato di seguito, tratto dall'intervista a un'avvocata cinquantenne, l'idea che traspare è che la condivisione, per quanto considerata fondamentale, rappresenti un lusso che solo pochi possono permettersi:

la gestione della condivisione delle conoscenze varia rispetto ai periodi e rispetto alle persone. Per ora, avviene in maniera non strutturata: c'è il confronto, lo studio e la messa in comune della ricerca e dello studio delle cause. Può, però, essere utile un modo più strutturato di gestione della condivisione delle conoscenze. [...] Il problema è usare bene il tempo, perché non c'è un tempo infinito a disposizione. Più è grande lo studio e maggiori sono le esigenze di raccordo e scambio strutturati. [A25]

A ostacolare rispetto all'adozione di modalità più formalizzate di condivisione subentra, al di là del fattore tempo, anche un elemento di carattere culturale. L'importanza di codificare prassi volte a favorire uno scambio sia di tipo orizzontale che verticale e a dotarsi di comportamenti e procedure condivise da tutto il personale, in grado di indirizzare le attività in modo uniforme, viene da molti sottostimata o non percepita.

Socializzati alla professione all'interno di strutture fortemente connotate dall'idea che l'apprendimento avvenga per via 'osmotica', semplicemente stando in studio e seguendo il *dominus*, una volta diventati autonomi, molti avvocati tendono a riprodurre questo stesso modello, senza considerare che oggi, più di quanto non avvenisse in passato, è richiesta una gestione di tipo più manageriale. Molto sembra ancora lasciato al caso e alla spontaneità del singolo, come emerge, emblematicamente, dall'esperienza di questa intervistata:

se c'è la sentenza interessante ce lo diciamo, ecco: leggetevi questo, leggetevi quello; guardate, il Dr. Tizio ha fatto questo; oppure, il giudice ha sostituito quest'altro giudice. Ecco, più in modo discorsivo, però. [A23]

La resistenza ad adottare strategie comunicative più chiare ed efficaci, nonostante sia percepito chiaramente il valore che queste possono assumere per rafforzare la posizione dello studio, appare in modo ancor più evidente quando consideriamo, come faremo nel prossimo capitolo, gli strumenti adottati per rapportarsi con i propri *stakeholders* (clienti e colleghi).

7. Conclusioni: promuovere una cultura organizzativa

Non esiste organizzazione perfetta, ma ci sono esempi di strutture che grazie alla migliore combinazione di risorse, umane e materiali, conoscenze ed *expertise*, riescono a ottenere vantaggi competitivi duraturi nel tempo rispetto alla concorrenza. Come evidenzia la letteratura (Martello, Zarpellon e Zicari 2013), le organizzazioni che negli anni hanno pianificato investimenti in attività di marketing, organizzazione e formazione continua a tutti i livelli e hanno fidelizzato la clientela hanno maggiori possibilità di consolidare la propria posizione all'interno del mercato, mentre molti altri studi con scarsa attitudine alla pianificazione, sia strategica che di marketing, continuano a navigare a vista stentando ad affermarsi o lasciando sul campo clienti. Come ricordano alcuni recenti contributi in questo ambito (cfr. Stumpo 2012), per uno studio professionale è necessario dotarsi di una struttura snella, ma organizzata, secondo comportamenti e procedure condivisi da tutto il personale, in grado di indirizzare le attività in modo uniforme. Come si può facilmente intuire, questi principi, applicabili di preferenza a strutture più ampie e organizzate, possono essere declinati con qualche accorgimento anche su piccola scala. Non è questa la sede per fornire indicazioni in merito; basti ricordare che esiste ormai un'ampia pubblicistica orientata a fornire strumenti operativi e indicazioni pratiche (v. Nota 1 in questo capitolo; cfr. inoltre Moni 2012).

Per rispondere adeguatamente alle sfide del mercato, la figura del professionista è sollecitata ad arricchirsi di caratteristiche caratteriali e comportamentali, aggiungendo al proprio bagaglio culturale nuove conoscenze che lo avvicineranno sempre più a un vero e proprio manager capace di gestire, coordinare e, soprattutto, delegare; altrimenti, sarà costretto ad affidare ad altri, esterni o interni allo studio, questo compito.

Un utile contributo, soprattutto nella prospettiva degli studi di piccole dimensioni che abbiano difficoltà tanto a internalizzare tali competenze che a esternalizzare la funzione, potrebbe venire dalle iniziative in ambito formativo promosse dai diversi organi dell'avvocatura. L'evoluzione imposta dall'*Agenda digitale* ha portato con sé la riorganizzazione dello studio professionale e la definizione di processi e procedure che devono essere supportate da un nuovo approccio cognitivo, che rappresenta nel contempo una sfida (anche generazionale) e un'opportunità per migliorare gli *assets* organizzativi, anche di realtà piccole e piccolissime.

In questa prospettiva, l'introduzione del Processo Civile Telematico ha rappresentato un'occasione che il Consiglio dell'Ordine ha saputo cogliere, organizzando numerosi incontri; altri elementi, come per esempio

il nuovo CCNL di categoria del personale impiegato negli studi professionali, potrebbero rappresentare un pretesto utile per favorire l'acquisizione non solo di conoscenze, ma anche di competenze per ciò che attiene alla gestione delle risorse umane.

Il nuovo contratto, in vigore dal 1° aprile 2015 sino al 31 marzo 2018 e che interessa circa un milione e mezzo tra lavoratori subordinati, praticanti e professionisti di studio, introduce infatti una serie di novità sia per quanto riguarda i contratti e le modalità di lavoro che rispetto alle retribuzioni, alle prestazioni previdenziali e alla contrattazione, che sollecitano fortemente nella direzione di una più strategica gestione organizzativa.

CAPITOLO 6

STARE IN RELAZIONE: LA 'QUALITÀ' DELLA PROFESSIONE TRA REPUTAZIONE, COMUNICAZIONE E SODDISFAZIONE PERSONALE

Annalisa Tonarelli

1. La costruzione sociale della reputazione tra passaparola e nuovi media

In questo capitolo sarà affrontata una pluralità di temi emersi nel corso della ricerca, che hanno a che fare con: le strategie di comunicazione adottate dai professionisti e i fattori di attrazione della clientela; le principali difficoltà riscontrate nel rapporto con clienti e colleghi; la soddisfazione personale legata all'esercizio della professione; e, infine, la percezione delle maggiori criticità all'interno dell'avvocatura. Per quanto parzialmente distinti, questi aspetti possono essere ricondotti a due macro-ambiti tematici: quello della *reputazione* e quello della *soddisfazione* legata alla pratica della professione.

In questo paragrafo inizieremo concentrandoci sulla prima dimensione.

Nell'ambito della letteratura sociologica più recente, la reputazione è stata affrontata secondo due differenti declinazioni: quella del *controllo sociale*, con la reputazione intesa come meccanismo che favorisce la cooperazione, attraverso un regime di incentivi/sanzioni che incatena gli attori in equilibri cooperativi; e quella dell'*apprendimento*, con la reputazione come vettore di fiducia basato sulla previsione di credibilità degli attori, sostenuta da conoscenza sociale (cfr. Buskens e Raub 2002; Conte e Paolucci 2002; Pizzorno 2007; Barbera e Negri 2008).

Nella prima accezione, la reputazione è vista come il pilastro normativo di auto-regolazione dei sistemi sociali. Sia nelle sue declinazioni informali che in quelle formali, la reputazione può costituire un meccanismo funzionale all'ordine sociale, dato che può essere vista come una norma sociale che promuove la collaborazione e il coordinamento fra gli attori, costituendo nel contempo un incentivo (formale/informale) all'appropriatezza del comportamento e una sanzione (informale/formale) rispetto alla devianza del medesimo. In un contesto sociale sottoposto al meccanismo reputazionale, un soggetto sarà incentivato a esercitare controllo sul proprio comportamento nelle interazioni con i pari, dato che, per esempio, l'ottenimento di determinate risorse nello scambio dipenderà dall'opi-

nione condivisa che gli altri hanno di lui (Resnick e Zeckhauser 2002). In specifico riferimento al nostro ambito di interesse, potremmo dire che la reputazione, nella sua accezione normativa, è ciò che contribuisce a regolare gli scambi all'interno della comunità professionale degli avvocati.

La seconda accezione, quella legata all'idea di apprendimento, enfatizza invece la natura di processo sociale conoscitivo della reputazione, la dinamica di diffusione delle valutazioni e la formazione sociale dell'immagine di un determinato attore. In tal caso, la reputazione rappresenta il processo d'interazione tra due o più attori attraverso cui uno di essi – posto di fronte a un contesto di decisione, caratterizzato da incertezza, rischio, asimmetria e ambiguità informativa – arriva ad acquisire informazioni rilevanti su un determinato target che è oggetto di interesse (per esempio, l'affidabilità di un terzo attore con cui entrare in relazione di scambio), tramite l'accesso alla valutazione esercitata da una terza parte (Conte e Palolucci 2002). Questa definizione pone l'accento non solo sull'agente che è oggetto di reputazione, come nel caso di molti esperimenti e modelli economici, ma anche sull'agente che 'reputa' e, quindi, sull'intero processo di formazione della reputazione (Mutti 2007). È chiaro che, declinata in questa accezione, la reputazione sia da intendersi come un vettore di fiducia, che consente a un attore, per esempio a un potenziale cliente, di usare conoscenza sociale (l'esperienza e le valutazioni di terze parti) in assenza di esperienza diretta per sostenere il rischio dell'interazione con un attore sconosciuto, come può esserlo il legale, o lo studio, al quale sceglie di rivolgersi per tutelare i propri interessi.

Fatta questa necessaria precisazione, andiamo ad affrontare il tema della reputazione all'interno dello specifico contesto della nostra indagine.

La definizione di *reputazione* ha a che fare con «la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni» ovvero «con l'opinione che le persone hanno riguardo al modo di essere di qualcosa o di qualcuno in riferimento a ciò che è avvenuto in passato»¹.

La reputazione si basa, dunque, sui comportamenti e le azioni compiute nel tempo ed è il risultato di un lungo, paziente e difficile lavoro di rafforzamento del consenso. In riferimento allo specifico professionale, la reputazione riguarda *l'immagine che un soggetto ha costruito di sé nel proprio ambiente lavorativo* e rappresenta il risultato di una complessa dinamica comunicativa e relazionale. La creazione e la gestione della reputazione di uno studio, così come del singolo professionista, è accompagnata da una strategia complessa – anche se non sempre esplicita – e a lungo termine.

Essa sarà tanto più forte quanto più il singolo, o l'organizzazione di cui questo fa parte, si dimostra in grado di instaurare, curare, sviluppare e mantenere relazioni che mettano al centro promesse e azioni responsabili, trasparenti, corrette, etiche e all'insegna del rispetto degli interlocutori.

¹ Cfr. la voce *Reputazione* in G. Devoto, G.C. Oli, *Vocabolario della lingua italiana*, LeMonnier, Firenze, 2014.

In questa prospettiva, uno degli obiettivi principali dello studio (anche di quello individuale) diventa quello di promuovere le dinamiche relazionali e identificare le soluzioni organizzative più adatte a che le promesse fatte e le attese innescate nei confronti dei colleghi e dei clienti possano essere rispettate. Sforzandosi di perseguire tale obiettivo, lo studio dimostra di essere sensibile alle esigenze dei suoi interlocutori e capace di onorare gli impegni presi. La posta in gioco è, appunto, tanto la reputazione del professionista che, eventualmente, dello studio presso il quale esercita. La reputazione, infatti, anticipa il contatto diretto o indiretto con l'avvocato, costituendo il capitale di maggior valore che questo possiede; ugualmente, il capitale relazionale costituisce la misura del suo valore sul mercato.

Nell'ambito della nostra indagine, è emerso come poco meno dell'80% dei professionisti consideri la reputazione il principale fattore di attrazione della clientela (v. Figura 6.1).

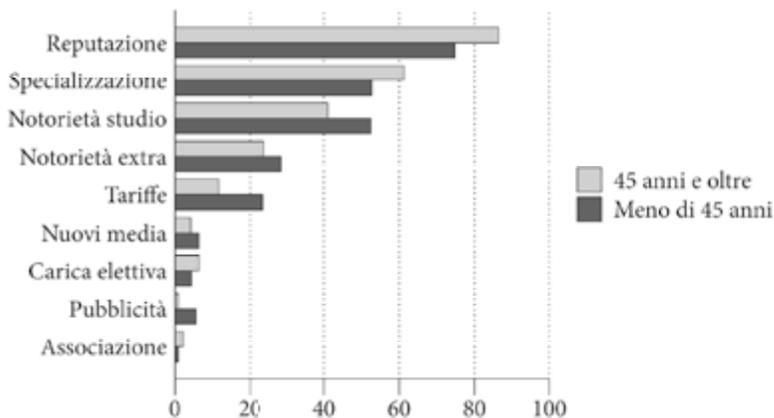
Figura 6.1. Fattori di attrazione dei clienti (risposta multipla, % di casi, n = 964)



A questo dato va ad aggiungersi un 45,7% che considera fondamentale, più che la credibilità del singolo professionista, la notorietà dello studio di cui questo fa parte, mentre meno rilevante appare la notorietà extraprofessionale dell'avvocato (26,6%). Da evidenziare come solo una quota minima dei partecipanti all'indagine (19,8%) consideri le tariffe come il fattore che più incide nel determinare l'afflusso di nuovi clienti. L'idea emersa con una certa frequenza nell'ambito dei focus group che, a fronte di una crescente competitività del mercato e di un'accentuata difficoltà a sostenere le spese legali da parte dei cittadini, possa verificarsi una corsa al ribasso degli onorari appare, in realtà, abbastanza smentita dai risultati della *survey*, così come dalle evidenze raccolte nel corso delle interviste. È, tuttavia, nella distinzione di genere che emerge un dato di particolare interesse: se soltanto il 14,2% degli uomini reputa questa una strategia

vincente, la percentuale sale al 25,3 per le donne – che, come è emerso più volte in questo volume, vivono più spesso situazioni di oggettiva difficoltà – le quali sono più disponibili dei colleghi uomini a giocare anche la carta delle tariffe pur di stare sul mercato. È, inoltre, significativo evidenziare (v. Figura 6.2) come la convinzione che le tariffe possano rappresentare un incentivo nel richiamare la clientela sia relativamente più diffusa tra i più giovani (il 23,7% degli under 45 contro l'11,6% di chi ha 45 anni e oltre), che sono anche coloro per i quali sembrano valere maggiormente canali che prescindono dall'ambito ristretto della comunità professionale, come i social network (6,4%), la pubblicità (5,6%), ma anche il credito di cui si gode in ambiti extraprofessionali (28,6%). Da notare, infine, come per i giovani la notorietà dello studio conti di più, forse per il fatto che chi si trova a muovere i primi passi nella carriera forense deve, giocoforza, rimettersi ai vantaggi di posizione dell'organizzazione nella quale è inserito: in questa logica sembrerebbe andare il fatto che i più attenti a questo canale sono i collaboratori (61,7%) e i professionisti associati (60,4%).

Figura 6.2. Fattori di attrazione dei clienti, per età dei rispondenti (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Da evidenziare, invece, come molti di coloro che hanno risposto al questionario (55,7%) considerino premiante la specializzazione: «probabilmente, oggi, la chance maggiore per la riqualificazione della professione è quella della specializzazione» [FG02]. È questo, come è noto, un tema dibattuto in seno all'avvocatura – molto sentito da alcune componenti² – e che è

² «Penso che in particolare i penalisti, i più avveduti, una riflessione l'abbiano fatta da tempo. Credo che vada riconosciuto ai penalisti di aver difeso più di ogni altro, e forse da soli, il tema della specializzazione, che è una risposta allo stato di cose di cui stiamo parlando» [FG05].

stato recentemente recepito nell'ambito della riforma della professione. La specializzazione può rappresentare, secondo alcuni partecipanti ai focus group, un presidio che garantisce i professionisti 'seri' rispetto alla concorrenza di colleghi 'spregiudicati', che si propongono per qualunque tipo di causa, senza avere le competenze per seguire adeguatamente il cliente:

il problema, dal giovane col cellulare al collega strutturato che non fa questa materia... i guai ritornano sulle nostre scrivanie. Il giovane fa danni per un verso, il più grande può farne per un altro, perché è una materia che non tratta. La specializzazione è una garanzia per il cittadino... è una forma di garanzia e, di conseguenza... Il problema è duro, ma ancora di più quando il cittadino va da uno, si rende conto che questo, anche se gli chiede poco, poi deve ricominciare da capo... [FG06]

Inoltre, secondo alcuni dei partecipanti ai focus group, oggi, sono richieste più competenze. Specializzarsi e trovare nicchie emergenti del diritto diventa importante come strategia – alternativa a quella di promuovere il contenzioso – utile per avere mercato e clienti. L'eccessiva specializzazione può tuttavia ingenerare effetti perversi, andando a rappresentare un rischio tanto per il sistema giustizia nel suo complesso (che rischierebbe anche per questo di ingolfarsi) che per il singolo professionista:

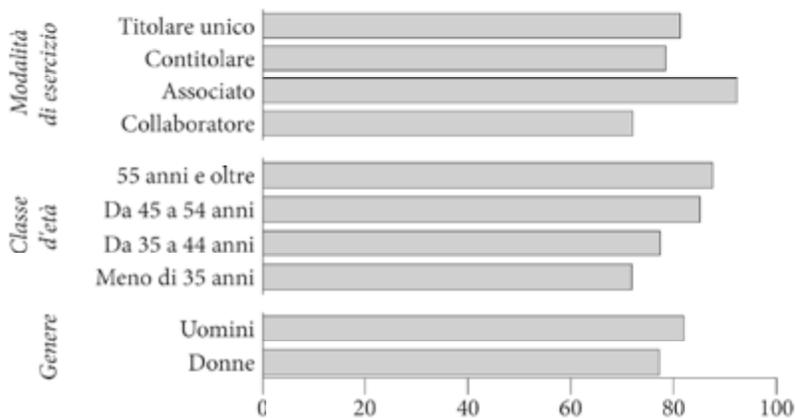
la maggiore specializzazione di certi studi, in certi settori, fa sì che si prendano a lavorare professionisti su branche del diritto piuttosto ristrette, che espongono colui che opera, al momento in cui esce dallo studio, a non avere la possibilità di reperire quella clientela, numericamente ridotta... Non cresce sotto altri profili, di esperienza, e si lancia in una situazione in cui non c'è nessuna garanzia. [FG04]

Con la parcellizzazione della materia... chiariamo, non è che la specializzazione non vada bene... con parcellizzazione intendo quando si arriva a guardare la realtà con un microscopio, senza riuscire a ricondurre gli argomenti a un principio generale. In un sistema ordinamentale come il nostro si creano soltanto dei danni. Poi, sono d'accordo che se io faccio civile è bene che non faccia altre cose... però, la necessità di avere una formazione con riferimento ai principi generali è essenziale, se no si perde il filo conduttore. Detto questo, con la parcellizzazione si può in un primo momento sopperire alla necessità, perché io, giovane, mi specializzo in una branca che nessuno pratica. Lì per lì, posso guadagnare, ma poi si satura. Poi, quanto quella piazza mi può fornire clientela per quella determinata materia? [FG06].

Alla luce delle testimonianze riportate, non stupisce che tra coloro che considerano la specializzazione una strategia vincente per l'acquisizione della clientela predominino i più anziani (il 61,2% tra coloro che hanno 45 anni o più) rispetto ai più giovani (il 52,7% tra gli under 45) e i professionisti associati (64,0%) rispetto ai titolari di studio (53,0%).

Tornando al tema della reputazione, come emerge dalla Figura 6.3, essa è considerata un fattore di attrazione efficace più dagli uomini (l'82,0% contro il 77,2% delle donne) e dai professionisti associati (il 92,3% contro l'81,3% dei titolari il 78,5% dei contitolari e il 72,1% dei collaboratori).

Figura 6.3. Incidenza di chi considera la reputazione un fattore di attrazione dei clienti, in relazione ad alcune caratteristiche socio-professionali degli intervistati (% , n = 964)



Anche in questo caso, le differenze risultano significative soprattutto in relazione all'età: sono i professionisti più anziani (l'87,6% contro il 71,9% dei giovani) a considerare la reputazione il canale privilegiato per acquisire i clienti. D'altronde, come ha ricordato un partecipante ai focus group:

è ovvio che la professione si fondi sulla reputazione... Questo privilegio, forse, l'avvocato più anziano, ma perché è un discorso naturale... l'esperienza è conoscenza... [FG02]

La reputazione, gestita e negoziata solo sulla base della fiducia, consente di ottenere legittimazione, potere, riconoscimento sociale, oltre che lealtà da parte di clienti e colleghi. Ne consegue che una buona reputazione è in grado di incidere sull'aumento del profitto in quanto attrae clienti e collaboratori e rafforza la credibilità all'interno della comunità professionale, permettendo di stabilire relazioni cooperative e fiduciarie con i colleghi:

c'è sempre un passaparola, in ogni settore. Ci sono avvocati che si sono fatti un nome, per serietà e competenza... attraverso le amicizie. [FG03]

Anche attraverso la professionalità. Se viene un cliente da me che vuole che faccia una causa di diritto amministrativo al TAR, io devo avere il buon senso di consigliare... un altro professionista che possa dare un supporto di qualità, senza arraffare... Ora, si dice: «faccio anche questo,

non c'è lavoro». Questo è sbagliatissimo, va a danno di tutta la categoria, a danno soprattutto del cliente, a danno di un giovane che può fare amministrativo meglio di me che faccio diritto di famiglia... [FG03]

Se dimostri un impegno, se ti spendi in prima persona per risolvere un problema, questo può fare di te una persona da tenere in una certa considerazione... Questa è una via di acquisizione di rispettabilità. [FG04]

2. *Comunicare la professione: un cammino ancora (in gran parte) da compiere*

Come emerge anche dalle testimonianze riportate sopra, tratte dai focus group, la buona reputazione si costruisce solo nel tempo e in virtù di una capacità di formulare aspettative credibili presso i propri interlocutori (clienti e colleghi), che si è poi in grado di mantenere. Al contrario, sembra ormai relativamente facile costruire a tavolino un'immagine e un'identità, magari valorizzando le opportunità offerte dalla rete:

ho fatto, per esempio, una riflessione in occasione di questo percorso, che prima dicevo, di rivisitazione e di *upgrade* del nostro sito internet... abbiamo dato un'occhiata ai siti, non a tutti ovviamente, a qualche decina di siti di legali, e ci sono effettivamente... Cioè, su internet chiunque può scrivere qualsiasi cosa. Anche, diciamo, il professionista appena abilitato può scrivere di essere il grande esperto di una certa materia. Questo, secondo me, richiederebbe più poteri di intervento e di controllo da parte degli ordini professionali. [A21]

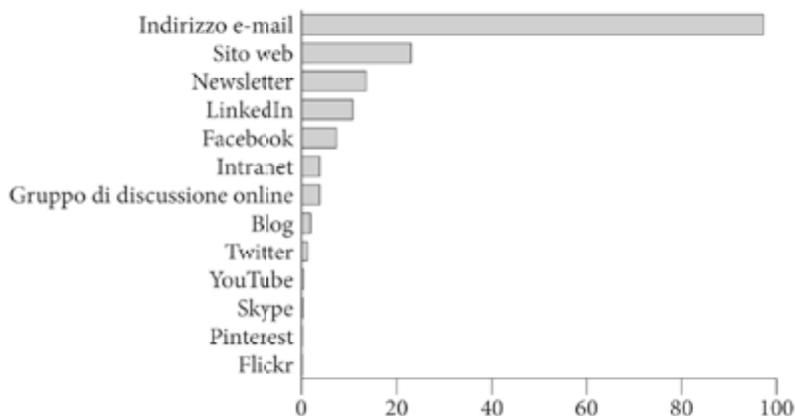
Come ricordano i brani citati in precedenza, la credibilità, l'affidabilità, la professionalità del legale sono prerequisiti reputazionali che il singolo può dispiegare, se ne ha le capacità, ma che da soli possono non bastare. Stando a quanto emerge dalla recente letteratura sul tema del *management degli studi professionali* (v. Capitolo 5), si dimostra spesso necessario identificare soluzioni organizzative e relazionali in grado di sostenere, rafforzare e promuovere la reputazione del singolo professionista. La principale di queste soluzioni è quella legata alle strategie comunicative utilizzate per mettersi in relazione con i possibili interlocutori (clienti e colleghi).

L'avvento di internet e delle comunità online, con la diffusione dei mercati virtuali, la crescente incidenza delle asimmetrie informative e della specializzazione *knowledge-based* delle prestazioni scambiate sul mercato, sono tutti fattori che rendono oggi ancora più cogente che in passato l'importanza del canale reputazionale come strumento di selezione, controllo e autoregolazione di molti gruppi sociali o comunità che operano sul mercato (cfr. Mutti 2007; Pizzorno 2007; Garofalo e Sabatini 2008). Anche nell'ambito della professione legale, l'evoluzione del mercato e dei suoi scenari ha comportato una necessità nuova di porre attenzione ai modi in cui sono gestite le relazioni a tutti i livelli e in tutti i settori.

Questi cambiamenti influiscono sull'organizzazione per quanto riguarda le scelte degli strumenti da utilizzare per trasmettere efficacemente i propri messaggi e per attivare un dialogo costruttivo con i diversi interlocutori, esterni e interni allo studio. Fare attenzione alla propria reputazione significa, infatti, individuare strategie utili per comunicarla, non lasciando che tutto sia rimesso al caso o al pur fondamentale passaparola³. La scelta di determinati tipi di comunicazione – per esempio, ‘uno a uno’ o ‘uno a molti’ – così come degli strumenti – per esempio, la brochure cartacea o il sito – dipende da molti fattori: la dimensione, la posizione di mercato, ma anche quelli che sono gli obiettivi e la cultura organizzativa, oltre che la diversa consapevolezza rispetto all'utilità degli strumenti stessi.

Per quanto riguarda la nostra indagine, la Figura 6.4 ci consegna un primo quadro d'insieme che consente di evidenziare, in primo luogo, l'utilizzo irrisorio di canali comunicativi altri e meno tradizionali rispetto all'indirizzo e-mail, cui ricorre il 97,2% dei rispondenti al questionario.

Figura 6.4. Canali di comunicazione non ordinari utilizzati per scopi professionali (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Lo scarso investimento in strategie comunicative nuove e differenziate si piega, come fa una delle intervistate, con la persistenza di una fiducia granitica nell'efficacia del passaparola:

Non ho mai curato in maniera sistematica e, soprattutto, utilizzato gli strumenti informatici attuali. Mi sono sempre appoggiata al passaparola, agli altri colleghi, alle associazioni. [A26]

³ «Per la clientela funzionano ancora il passaparola e la competenza specifica» [FG04].

Vale tuttavia la pena concentrarsi in modo un po' più approfondito sulla scelta di dotarsi di un proprio sito web. È, questo, uno strumento cui le novità introdotte dalla riforma in materia di pubblicità fanno assumere un particolare significato e sul quale gli avvocati intervistati si sono soffermati a lungo. Al momento della rilevazione, soltanto il 23,0% dei professionisti – senza nessuna specifica caratterizzazione né in base al genere, né all'età, alla modalità di esercizio o alla materia esercitata in prevalenza – si trovava all'interno di uno studio dotato di un proprio sito web.

Di per sé, la presenza di un sito web non è indicativa di un atteggiamento proattivo in ambito comunicativo: un sito istituzionale, poco aggiornato e quindi poco invitante non solo è inutile, ma può risultare controproducente. Ugualmente, non dotarsi di questo strumento può corrispondere tanto a un atteggiamento sfiduciato e attendista quanto alla convinzione riflettuta che il web non rappresenti lo strumento adeguato a veicolare l'immagine che corrisponde alla propria idea di studio.

La maggior parte degli intervistati ha dichiarato, se non aveva già un sito web, di 'averci pensato', di 'averlo messo in programma da tempo', di ritenerlo 'utile, fondamentale, imprescindibile', ma di non essersi ancora deciso a realizzarlo. In molti casi, le motivazioni addotte sono state i tempi che non consentono di pensarci in modo operativo, le risorse economiche necessarie, ma anche le competenze richieste. Il riferimento non è qui a competenze squisitamente tecniche, e dunque facilmente reperibili sul mercato, quanto alla capacità di valutare il tipo di strumento che meglio potrebbe adattarsi alle proprie esigenze e, soprattutto, alla propria clientela.

Ci manca l'elemento per capire quanta clientela potrebbe essere acquisita tramite i social network. Oh, immagino che fior di esperti di marketing mi dimostrerebbero che è assolutamente così. Non è per scetticismo, è per pigrizia che, forse, non è stato fatto da nessuno di noi. Quindi, continuiamo ad avvalerci dei sistemi tradizionali e del nome, buono o cattivo, che ciascuno di noi si è fatto con le proprie forze. Ma non abbiamo un sito internet. [A03]

L'idea di fondo, dunque, è che 'qualcosa vada fatto', anche soltanto per non rischiare di rimanere indietro rispetto a quei colleghi che si sono mossi nella direzione di dare maggiore visibilità allo studio. Per molti, tuttavia, non è ancora chiaro *che cosa* debba o possa essere fatto⁴ e questo, nella maggior parte dei casi, tende a bloccare qualunque iniziativa, compresa quella di rivolgersi a professionisti della comunicazione.

⁴ Le testimonianze che vanno in questa direzione sono molte. Ne riportiamo qui di seguito una che ci sembra particolarmente significativa: «no, attualmente purtroppo non mi muovo in nessun modo. Però sarebbe necessario farlo, ecco, insomma. Quindi, in futuro dovrò pensare a qualche iniziativa. Non ho idea, però, di come operare su questo» [A14].

Ah, dovremmo, però scontiamo appunto un po' di, così, autonomismo e di artigianalità nell'approccio con la clientela. Forse, qualcosa dovrebbe essere fatto, ma non abbiamo un'esperienza tale. [...] Ora, credo si sia veramente in una fase di stallo, per cui siamo passati dai classici metodi di passaparola, magari, alla presenza sulle Pagine gialle. [...] Non siamo però ancora passati alla presa di coscienza che, forse, e sottolineo forse, bisognerebbe promuoversi con formule più al passo con i tempi, perché alla fine sono diventate anche già quelle molto sfruttate. Quindi, è una visibilità assolutamente effimera e non so quanto nel nostro settore, poi, conti in realtà. [A13]

Come traspare anche dalla parte finale del brano riportato, la valutazione espressa circa l'utilità, e l'opportunità, di utilizzare la rete per farsi pubblicità è ancora piuttosto critica. Come ricorda un altro intervistato, infatti:

ancora, l'avvocato che mette su internet il proprio nome e che indica le sue specializzazioni fa storcere il naso agli avvocati un pochino più 'all'antica'... perché non è considerato 'di prestigio' specificare, come se si fosse dei venditori di oggetti, la preparazione. [A19]

Per i più giovani tra gli intervistati, lo scetticismo generalizzato cui la componente più anziana dell'avvocatura continua a valutare l'utilizzo della rete per presentare sé stessi e i propri servizi non va interpretato tanto in termini di resistenza culturale. Ciò che alcuni intravedono è piuttosto un meccanismo di chiusura che mira a neutralizzare la potenziale concorrenza delle nuove leve di professionisti. Fino a quando il passaparola sarà considerato il metodo più consono per acquisire la clientela, il vantaggio di posizione di chi possiede una consolidata reputazione resterà intatto, mentre la piena legittimazione di canali diversi rischierebbe di favorire le nuove leve che hanno con la rete maggiore familiarità. Come ha ricordato un avvocato poco più che trentenne: «il fatto che la cultura dominante continui a reputare il sito internet un mezzo improprio rappresenta una trappola per i più giovani, che non hanno altri mezzi per farsi pubblicità» [A14].

Chi ha deciso di aprire un sito web può farne, tuttavia, un uso molto differenziato: alcuni lo usano come un luogo statico la cui funzione principale è quella di consentire ai possibili clienti reperiti attraverso canali tradizionali di verificare la credibilità di ciò che gli è stato detto riguardo al professionista⁵. L'altra modalità è quella di servirsi in modo attivo del sito, che diventa uno strumento di aggiornamento e di condivisione costante sia tra colleghi che con i clienti. Ciò accade quasi sempre negli studi più grandi e più strutturati.

⁵ «Abbiamo un sito internet», ricorda una delle intervistate, «io mi sono resa conto che non è che la gente viene perché cerca su internet, ma che la gente cui viene fatto il mio nome va a vedere su internet, quindi il sito è comunque una forma di pubblicità, non che porti il cliente che cerca a caso» [A23].

Altri canali comunicativi non esplorati attraverso le domande del questionario sono, invece, emersi nel corso delle interviste con i singoli professionisti. Tra di essi, è particolarmente interessante evidenziare come diversi avvocati, appartenenti sia a studi associati che a studi individuali, abbiano fatto riferimento all'attività pubblicitica, all'organizzazione o alla partecipazione a convegni, alle docenze in ambito formativo (universitario o meno). Si tratta di tutte attività che, coinvolgendoli sia personalmente che come studio, hanno contribuito nel contempo ad accrescere e a rafforzare la loro reputazione all'interno della comunità professionale e a favorire l'afflusso di nuovi clienti:

i professionisti di studio scrivono... quindi, pubblicazioni. Poi, partecipiamo molto a convegni. E io, personalmente, svolgo anche attività di docenza per alcune agenzie formative. Per cui, varie volte all'anno mi occupo di docenze. Talvolta, qui, proprio in studio, organizziamo anche dei seminari di approfondimento più operativi per i clienti. Le docenze che io svolgo per queste agenzie formative sono in gran parte accreditate dal Consiglio dell'Ordine ai fini della formazione forense. [A21]

Tra i canali comunicativi non previsti dal questionario, ma citati nel corso delle interviste, ce ne sono stati anche di meno consueti, quale per esempio la partecipazione a trasmissioni televisive di approfondimento sui temi che interessano il contenzioso. Come racconta una delle avvocatesse intervistate,

[è capitato di fare] delle trasmissioni televisive in delle stazioni private. [...] Quindi, appunto, hanno visto la trasmissione alla televisione, in cui si parlava di, non so, di condominio piuttosto che di altre questioni, e allora c'è la ricerca. Quindi, insomma, l'arrivo è un po' così. [A24]

3. *La soddisfazione nel lavoro: tra aspirazioni e condizionamenti*

Quello della soddisfazione lavorativa è un tema ampiamente studiato, tanto in ambito psicologico che sociologico fino dagli anni Trenta. Non è evidentemente questa la sede per riferirsi a questo ricco dibattito che verrà, dunque, dato per scontato. Possiamo limitarci a ricordare che, secondo una definizione classica (Locke 1976), la soddisfazione lavorativa è un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro. Tale definizione rimanda a una serie di aspetti che la caratterizzano, quali il riconoscimento di uno stato emozionale, positivo o negativo, che lega l'individuo al lavoro, e la percezione della sintonia tra attività svolta e valori personali. È l'importanza assegnata a tali valori, infatti, a determinare il grado di soddisfazione provata. I valori personali connessi al lavoro sono istanze soggettive, che trascendono i bisogni più elementari legati alla sopravvivenza e all'autonomia, che una persona cerca di realiz-

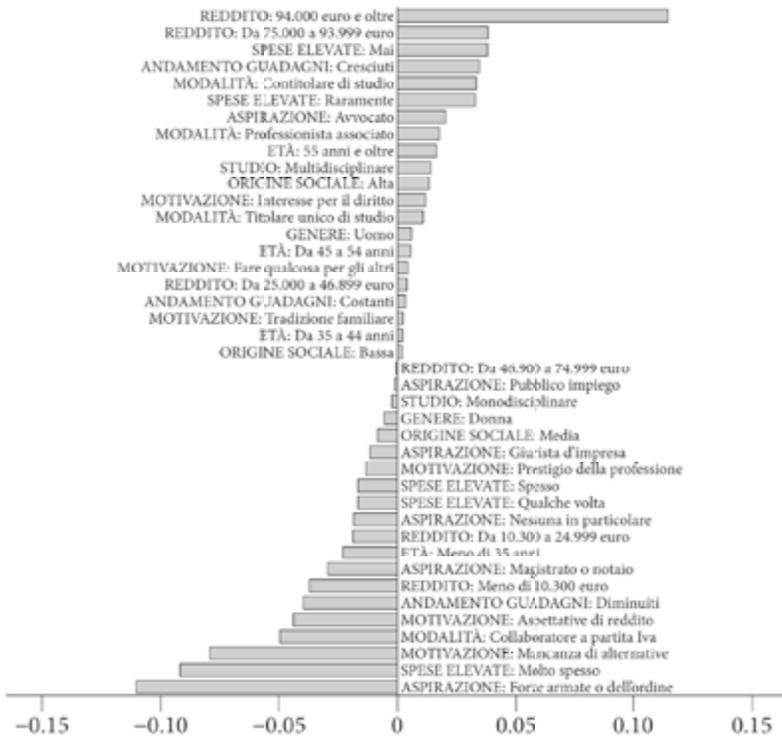
zare nella propria esperienza professionale. Ogni individuo assegna un set di significati, di attributi valoriali al lavoro svolto, in base alle esperienze personali o familiari e a modelli comportamentali appresi socialmente, alle aspirazioni che si è costruito nella propria esistenza. Inoltre, le persone si differenziano non solo nella scelta dei valori, ma anche e soprattutto nella rilevanza a essi assegnata. Infine, va ricordato che la soddisfazione lavorativa è legata strettamente alla percezione e alla valutazione individuale sia dell'ambiente organizzativo e del contenuto del lavoro sia dei valori, delle attese, delle potenzialità e dei limiti soggettivi (Avallone 1998).

Il livello di soddisfazione, quindi, oltre che da fattori legati all'ambiente (e, in particolare, alla congruenza tra condizioni di lavoro e aspettative) fa riferimento alle caratteristiche personali e alle modalità di esercizio della professione. Nella Figura 6.5 vengono riportati i valori medi registrati su un indice sintetico di soddisfazione (che va da 0 a 1) in riferimento alle diverse dimensioni che caratterizzano il nostro campione (v. anche Tabella AC.58.3, Appendice C, anche per le modalità di costruzione dell'indice). Ne emerge che i livelli più elevati di soddisfazione si legano a più favorevoli condizioni economiche, il che non significa soltanto disporre di un reddito imponibile più elevato – o in crescita – ma anche non aver sperimentato mai (o raramente) condizioni di sofferenza data dalla maggior entità delle spese rispetto alle entrate, situazione questa che, come è emerso anche dalle interviste, viene ormai sperimentata, magari in modo saltuario, da un numero crescente di professionisti. Al di là delle condizioni economiche, la componente che presenta livelli di soddisfazione superiori alla media si caratterizza anche per una condizione di esercizio della professione dove all'autonomia si associa la possibilità di condivisione e scambio con i colleghi (si parla di contitolari di studio o professionisti associati); il profilo sociale e anagrafico è più elevato, il genere è quello maschile, mentre le aspirazioni e le motivazioni che hanno spinto verso il mondo del lavoro si rivelano congruenti rispetto alla posizione acquisita. Da sottolineare come, per quanto riguarda l'origine sociale, si trovino al di sopra della media i professionisti con origine sociale sia alta che bassa. Per i primi la condizione attuale trova probabilmente piena corrispondenza con le aspettative in termini di tenuta sociale, mentre per i secondi la possibilità di relativizzare la posizione raggiunta rispetto a quella di partenza contribuisce alla formulazione di un giudizio sostanzialmente positivo.

Al contrario, se ci spostiamo sui valori negativi, quelli che stanno a indicare livelli di soddisfazione al di sotto della media, troviamo i professionisti più giovani, le donne, i collaboratori, oltre che, naturalmente, quei professionisti che sperimentano condizioni economicamente poco stabili e/o floride. Sul piano dell'origine sociale ritroviamo gli appartenenti alla classe media che, probabilmente, hanno visto nelle attuali condizioni di esercizio della professione un tradimento rispetto a quelle aspettative di mobilità sociale che avevano spinto a intraprendere gli studi in giurisprudenza prima e, successivamente, la carriera forense. Non a caso, tra le motivazioni ritroviamo anche *il prestigio legato alla professione*. A questo

proposito va rilevato come, seppure in chiave negativa, si riproponga anche in questo caso la relazione tra aspirazioni professionali, motivazioni e livello di soddisfazione. Tra coloro che presentano valori inferiori alla media troviamo, infatti, quei professionisti che aspiravano ad altre professioni (forze armate e dell'ordine, notariato e magistratura) e che sono stati spinti verso la carriera forense da motivazioni più prosaiche: aspettative di reddito e mancanza di alternative.

Figura 6.5. Indice sintetico di soddisfazione nel lavoro, scostamento dalla media, in relazione alle caratteristiche socio-economiche dei rispondenti (n variabile)



La soddisfazione lavorativa può essere descritta prendendo in esame due componenti: quella legata agli aspetti intrinseci che muovono verso il raggiungimento del successo (*achievement*) e i riconoscimenti (*recognitions*) che una persona cerca di ottenere attraverso la propria attività di lavoro; e quella degli aspetti estrinseci, correlati direttamente al contesto lavorativo, come l'ambiente, le relazioni o il contenuto del lavoro. Tra queste dimensioni può esserci discordanza, come appare evidente dalla testimonianza di un giovane avvocato intervistato nell'ambito della nostra indagine:

è un lavoro che mi appassiona, che mi fa svegliare bene la mattina. Penso che sia una cosa bella che uno faccia quello che sogna di fare, però, inevitabilmente, uno deve mangiare. Devi mangiare, devi star bene e quanto più ti fa stare sereno sotto questo profilo, tanto più la fai volentieri questa cosa. Quindi, se le variabili, ripeto, non governabili da me non consentono che io mi diverta ancora a fare questa professione, eh, dovrò fare un'altra cosa che mi diverta allo stesso modo. Capito? Cioè, perché fare un processo, studiarlo, guardare la questione, coinvolgere i praticanti che hanno voglia di imparare, raffrontarsi con il collega di controparte, con il giudice, è una cosa bellissima secondo me, che ti dà soddisfazione rispetto alle cose che hai studiato. Però, poi, se tu non riesci a far pari a fine mese... tutte le partite Iva sono piccole aziende, no? Io sono una partita Iva. Se l'azienda è in perdita... mi piace tanto, ma non lo posso più fare. [A4]

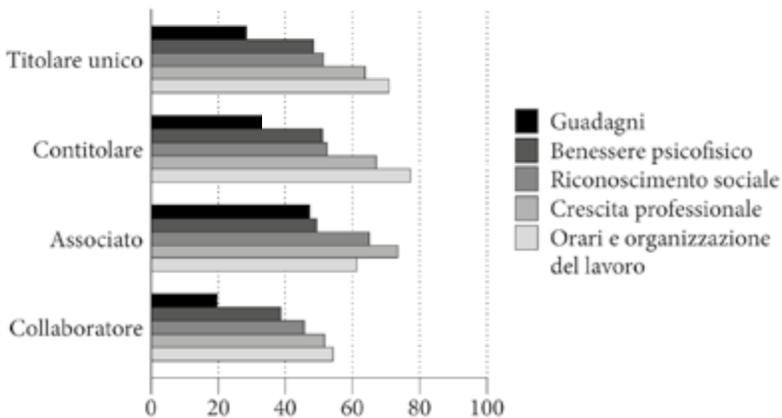
Nell'ambito della rilevazione con questionario è stato possibile approfondire il peso giocato da alcune specifiche componenti rispetto alla definizione del livello di soddisfazione degli avvocati coinvolti nell'indagine. Come emerge dalla Tabella AC.58 (Appendice C), *interesse del lavoro in sé e autonomia e responsabilità* sono le voci che presentano i livelli più elevati di soddisfazione (il 90% se ne ritiene molto o abbastanza soddisfatto); seguono le *relazioni con colleghi e clienti* (77,3%) e la *possibilità di crescere professionalmente* (62,2%). Gli ambiti che, invece, risultano meno appaganti sono in assoluto quello legato ai *guadagni* (ne è molto o abbastanza soddisfatto il 28,8% dei rispondenti), seguito a distanza dal *benessere psicofisico* (46,9%) e dal *riconoscimento sociale* (50,8%).

Riguardo al genere, le avvocatesses tendono ad avere livelli di soddisfazione mediamente più bassi su tutti gli item – soprattutto per quanto riguarda i *guadagni* (19,7% contro 37,8%), il *benessere psicofisico* (44,5% contro 56,3%), le *possibilità di crescita* (57,8% contro 66,7%) – eccezion fatta per le *relazioni con i clienti e i colleghi* (79,6% contro 74,9%), il *riconoscimento sociale* (52,9% contro 48,6%) e, inaspettatamente, *orari e organizzazione del lavoro* (70,1% contro 66,6%).

Riguardo alla condizione di esercizio della professione (v. Figura 6.6), emerge una netta differenziazione interna alle diverse modalità individuate. In primo luogo, si distingue la situazione dei collaboratori che presentano valori di soddisfazione decisamente più bassi su tutti gli item e, ciò che più desta preoccupazione, anche su quello che riguarda le possibilità di crescita professionale, percepite come molto o abbastanza soddisfacenti solo da metà degli intervistati. Ciò significa che il restante 50% percepisce la propria condizione di subordinazione non già come la tappa di un percorso di transizione all'interno della professione, quanto piuttosto come una condizione permanente nell'ambito della quale vengono offerte poche possibilità di accrescere il proprio bagaglio di competenze e capacità. Dal lato opposto, la componente degli associati è quella che presenta livelli di soddisfazione più elevati, soprattutto per quanto attiene ai fattori legati alla

remunerazione della professione, sia in termini economici (47,3%) che di riconoscimento sociale (65%) o di possibilità di crescita (73,6%). Relativamente più penalizzati rispetto ai titolari e ai contitolari di studio risulta, invece, per quanto riguarda fattori legati alle condizioni di esercizio, come gli orari e l'organizzazione del lavoro (61,3%).

Figura 6.6. Soddisfazione nel lavoro elevata (molto o abbastanza), per modalità di esercizio della professione e aspetti inerenti al proprio lavoro (% , n = 964)



Nel primo paragrafo di questo capitolo, abbiamo avuto modo di ricordare come la reputazione di un professionista si giochi nell'ambito delle relazioni che intrattiene con clienti e colleghi. Queste stesse relazioni sono, come abbiamo appena visto, anche uno dei fattori che contribuiscono a determinare i livelli di soddisfazione lavorativa. Per quanto riguarda il rapporto con i clienti, questo può connotarsi per elementi problematici che, grazie ad alcune domande del questionario è stato possibile individuare.

La Figura 6.7 evidenzia come l'ambito più critico nell'interfaccia con la clientela sia quello della riscossione degli onorari, percepito da ben il 66,8% dei professionisti. Tra di essi, le componenti che manifestano una maggiore sofferenza sono: quella dei giovani tra 35 e 44 anni (70,8%); i contitolari di studio (72,2%); coloro che hanno un'origine sociale bassa (68,7%); e le donne (68,5%). Da notare come la presenza o meno all'interno dello studio di personale di segreteria rappresenti una variabile che incide significativamente sulla percezione del pagamento da parte del cliente come problema: la differenza supera i 9 punti percentuali. In studi più strutturati, il sollecito del pagamento è prerogativa di chi svolge funzioni di segreteria, mentre per chi lavora il recupero del credito può rappresentare una sorta di *secondo lavoro*, che porta via tempo senza offrire garanzie riguardo al fatto che l'attività prestata venga poi ripagata. È questo ciò che emerge, per esempio, dalla testimonianza di uno degli intervistati:

è un secondo lavoro il recupero del credito. Cioè, oltre a fare l'avvocato devi recuperare il tuo credito. E questo mortifica la tua attività, perché in molti casi non sei libero di scegliere quando, magari, fare gratuitamente questa attività; ti è imposto da clienti che se ne approfittano. [A04]

Figura 6.7. Difficoltà nel rapporto con i clienti (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Il ricorso al decreto ingiuntivo, che in alcuni casi rappresenta l'unica realistica possibilità di vedere onorato il debito da parte del cliente, viene vissuto dalla maggior parte degli intervistati come una misura estrema che molti si vantano di non aver mai messo in pratica, preferendo perdere il cliente e i relativi compensi. La strada che viene più frequentemente tentata è quella di dilazionare i pagamenti, come emerge dalla testimonianza di un'avvocata cinquantenne intervistata nel corso dell'indagine:

io cerco di andare incontro alla persona che ho di fronte. Quindi, dipende dal tipo di pratica, ma anche dalla complessità, dalle questioni economiche in gioco. Uno va anche incontro con le modalità di pagamento, per esempio dilazionando i pagamenti. [...] Io non mi tutelo; cioè, magari si chiede un acconto, ma, insomma, non ti tutela mai di fronte a un mancato pagamento. Poi, non credo di aver fatto mai una pratica di recupero crediti nei confronti di un cliente, per lo meno non nei confronti di un privato. [A02]

Le ragioni per cui si cerca di evitare di adire a vie legali per recuperare il credito non sono esclusivamente quelle dei tempi e dei costi, ma, come ricorda uno degli intervistati, hanno a che fare anche con le ricadute che questo tipo di azioni può avere sulla reputazione del professionista:

mettersi contro un cliente, litigarci, ecc., potrebbe – e di questo l'avvocato ha paura – comportare una nomea negativa di quell'avvocato. Quindi, si tende qualche volta a rinunciare ai propri diritti di compenso, in nome di un... in generale, della reputazione, nella paura di una cattiva reputazione. [A19]

Se la riscossione degli onorari resta la problematica largamente prevalente, non è tuttavia l'unica. Una quota importante di professionisti (45,9%) sperimenta la difficoltà a spiegare gli aspetti tecnici della difesa, mentre un ulteriore 26,1% denuncia quella di riuscire ad affermare la specificità delle proprie competenze. Si tratta di due aspetti distinti, per quanto accomunati dal fatto che rimandano entrambi al mutato atteggiamento del cliente nei confronti del professionista, come è stato più volte ricordato anche nel corso dei focus group:

oggi come oggi, la clientela non è più quella di cinquant'anni fa, che si rivolgeva al professionista con una sorta di timore reverenziale... Ora, il cliente ti viene con l'articolo scaricato da internet... Secondo me, in entrambi i casi è la preparazione. [FG04]

[L'idea è che] la percezione della nostra professione all'interno del corpo sociale sia scemata, perché l'avvocato diventa solo un costo. Se deve essere solo un costo, allora cerco di spendere il meno possibile, quando non addirittura... [l'intervistato fa riferimento a un cliente rivoltosi a lui il giorno prima, presentatosi con del materiale scaricato da internet, in cerca di una conferma delle ricerche fatte]. [FG01]

Queste valutazioni partono dalla constatazione che, oggi, l'asimmetria informativa che da sempre contraddistingue la relazione avvocato-cliente si sia in parte ridotta. In virtù delle più elevate credenziali formative e della diffusione della conoscenza attraverso la rete, il cliente si appropria con minore deferenza al sapere del professionista. Ciò implica un profondo mutamento nella dinamica della relazione, cui non tutti i professionisti sono preparati. Mentre il cliente sarà sempre più spinto a impostare il rapporto su un piano 'paritario', l'avvocato avrà maggiore difficoltà ad affermare in modo aprioristico il valore del proprio operato. Il fatto che la relazione con il cliente assuma un carattere sempre più negoziale richiede al professionista di disporre di competenze relazionali nuove rispetto al passato.

Credo che dovremmo fare un 'mea culpa' come categoria. Se i cittadini non hanno più fiducia... vuol dire che anche noi gli abbiamo dato modo di pensare ciò, perché in altre categorie non avviene... Non lo era nella professione dei nostri padri. [FG01]

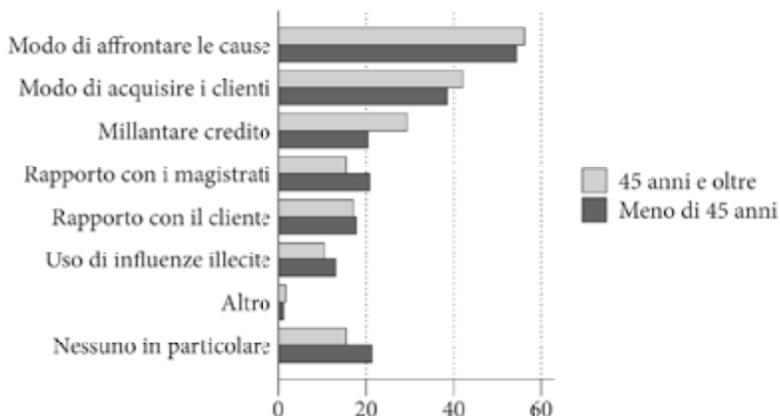
Tornando alla Figura 6.7, si evidenzia come un ulteriore problema relativo al rapporto con la clientela derivi dalla difficoltà di fornire ras-

sicurazioni rispetto all'esito della causa. Si va qui a intercettare un tema emerso con forza nel corso delle interviste e dei focus group e che riguarda la crescente incapacità che, in virtù del contesto in cui si trova a operare, il legale sperimenta rispetto al «portare risultati concreti al cliente che vi si rivolge» [FG01]. Il deterioramento del contesto ha a che fare principalmente con le disfunzioni del sistema giustizia nel suo complesso, così come emerge dalle parole di uno degli intervistati:

la mia paura è che le disfunzioni del comparto giustizia siano percepite dal cliente come lentezze o, diciamo, cattiva prestazione dell'avvocato, anche perché il cliente non ha gli strumenti, non essendo dentro la realtà del processo, per capire quando davvero il problema si pone nel Palazzo di Giustizia e quando arriva nello studio dell'avvocato. [A09]

Elementi di problematicità emergono anche nel rapporto con i colleghi. Come evidenzia la Tabella AC.56 (Appendice C), poco più della metà dei professionisti coinvolti nell'indagine (55,0%) dichiara di aver avuto contrasti legati al modo di affrontare le cause; una percentuale lievemente più bassa (39,8%) fa riferimento al modo di acquisire i clienti, mentre ancora più ridotta è quella di coloro che denunciano la tendenza a millantare credito (23,8%). Le altre opzioni raggiungono tutte percentuali inferiori al 20%, mentre va segnalato come solo un 19,2% dei rispondenti abbia affermato di non aver avuto nessun particolare problema nel relazionarsi con altri avvocati. Il dato si differenzia in modo significativo in base all'età: la Figura 6.8 presenta dati che confermano quanto emerso anche nel corso dei focus group riguardo a una maggiore sensibilità dei professionisti più anziani di fronte alle percepite scorrettezze operate dai colleghi più giovani.

Figura 6.8. Campi di attività in cui sono state riscontrate scorrettezze di carattere deontologico da parte di colleghi, per età dei rispondenti (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Questa connotazione anagrafica riguarda prevalentemente il modo di acquisire i clienti e la tendenza a millantare credito, mentre tra gli avvocati più giovani – che più frequentemente non rilevano alcun problema – esiste una, relativamente, maggiore insofferenza riguardo ai rapporti intrattenuti con i magistrati e al rapporto economico con i clienti.

A fronte di scorrettezze riscontrate da parte di uno o più colleghi (v. Tabella AC.57, Appendice C), la maggior parte dei rispondenti (41,1%) non ha fatto niente, mentre il 38,4% afferma di aver cercato un'interlocuzione diretta con l'interessato o, se lo riguardava, con il suo cliente (33,2%). Poco frequente il ricorso a vie più formali, come l'invio di una lettera (13,0%), mentre ancora più raro è il ricorso alla mediazione da parte del Consiglio dell'Ordine, sia per un parere informale (5,5%) che per un esposto (4,5%).

4. *Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro: che cosa ci dice la soddisfazione delle donne*

Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, l'organizzazione dei tempi rappresenta uno dei fattori che contribuiscono a determinare il livello di soddisfazione rispetto al lavoro. Nell'ambito di questa organizzazione rientra anche la possibilità che lo svolgimento dell'attività professionale offre di conciliarsi con un investimento di tempo in altre sfere di vita. Riguardo all'opportunità di conciliare il lavoro con altri impegni familiari e sociali, il nostro campione mostra una valutazione tendenzialmente positiva (v. Tabella AC.59, Appendice C), con il 65,8% degli avvocati che dichiarano di riuscire ad accordare molto o abbastanza questi aspetti. Contrariamente alle aspettative, non si evidenziano significative differenze in base al genere, anzi: la percentuale scende al 64,3% per gli uomini e sale al 67,3% per le donne. Ugualmente, non sembra incidere in alcun modo la presenza dei figli: anche in questo caso siamo in presenza di un risultato apparentemente controintuitivo, in quanto riescono a conciliare meno avvocati e avvocatesse che non hanno figli (38,1%) rispetto a quelli che ne hanno uno o più di uno (rispettivamente, 30,6 e 32,1). Dunque, apparentemente, non è il carico familiare a incidere in modo determinante sulle possibilità di conciliazione. L'età è una variabile che fa, invece, una notevole differenza: riescono a conciliare poco o per niente il 41,4% dei più giovani contro il 28,8% degli over 44. Ma, più che alla coincidenza con il momento della vita nel quale si concentrano normalmente gli impegni familiari, le implicazioni legate all'età sembrano rimandare alla fase (e alla modalità) di inserimento all'interno del mondo forense. Se articoliamo il dato in base alla modalità di esercizio della professione, vediamo che coloro che ritengono di avere un'articolazione dei tempi di vita e di lavoro buona o molto buona sono il 71,8% tra i titolari di studio, scendono al 70,2 tra i contitolari, al 61,4% tra i professionisti associati, mentre solo il 52,9% dei collaboratori esprime una valutazione positiva in merito a questo aspetto. La condizione di sostanziale subordinazione cui sono soggetti i collaboratori, se da un lato mette in parte al riparo rispetto alle incertezze

della professione liberale in senso proprio, dall'altro determina maggiori tensioni nell'articolazione dei tempi. In linea teorica, saremmo portati a pensare che la presenza di uno studio più strutturato, dove per esempio è possibile delegare alcune funzioni a personale di segreteria e praticanti, potrebbe aver inciso sull'espressione di una valutazione positiva in merito alle opportunità di conciliare famiglia e lavoro. I dati mostrano che è vero esattamente il contrario: se sono soddisfatti (molto o abbastanza) della gestione dei tempi il 59,8% di coloro che lavorano in studi dotati di segreteria, questa percentuale sale al 72,7% tra coloro che ne sono privi. Un discorso analogo vale rispetto alla presenza di praticanti: dove ce ne sono, le percentuali risultano più basse (54,2%) rispetto a quelle che caratterizzano professionisti che esercitano in studi che ne sono privi (71,9%). Se ne può concludere la presenza di una sorta di polarizzazione che contrappone: da una lato, i liberi professionisti che esercitano come titolari o contitolari in studi scarsamente strutturati, che facendo da soli tutto il lavoro riescono a gestire in modo più funzionale alle proprie esigenze personali l'articolazione dei tempi; dall'altro lato, studi più strutturati caratterizzati da una maggiore articolazione funzionale, da un più elevato controllo – sia formale che informale – sui tempi, oltre che da maggiori vincoli legati alla necessità di retribuire i collaboratori e i dipendenti, che contribuendo a intensificare i ritmi di lavoro (o, comunque, di permanenza in studio) rendono più problematica la conciliazione.

Più in generale, si riconferma anche in riferimento a questo aspetto che, sotto la spinta di condizionamenti materiali così come di mutamenti culturali e valoriali, vadano sempre più distinguendosi due diversi modi di esercitare la professione: l'uno, quello tradizionale – il che non significa necessariamente dei più anziani – tende ad assorbire e strutturare l'intera esistenza e si riflette nell'investimento (come titolare, associato o collaboratore) in strutture organizzative più complesse e gerarchizzate; l'altro, forse non nuovo, ma oggi crescente sul piano numerico e più legittimato su quello valoriale, vede l'avvocato (in prevalenza, donna) investire nella professione in modo non totalizzante, cercando di mantenere aperta la possibilità di realizzare se stesso anche in altri ambiti. Il *coté* organizzativo di questa strategia è rappresentato dalla modalità di esercizio in totale autonomia e privandosi di qualunque tipo di supporto (segretari o praticanti), certo utile, ma costoso e, dunque, vincolante rispetto alla possibilità di gestire in piena libertà l'investimento professionale. Per cercare di comprendere meglio queste diverse modalità di declinare l'investimento lavorativo, può essere utile soffermarsi in modo un po' più approfondito sul tema della conciliazione.

Come è stato evidenziato tra gli altri anche da Sommerlad (2013), sul piano della temporalità biografica la professione di avvocato richiede un percorso di accesso e di consolidamento lungo, che inevitabilmente si intreccia con le esigenze riproduttive e di cura, mentre sul piano della quotidianità il suo esercizio necessita di un'elevata disponibilità di tempo. Si tratta del tempo strettamente lavorativo da adattare alle disponibilità del

cliente, ma anche di quello extra-lavorativo, che è necessario dedicare ad attività sociali e di *networking*, fondamentali per poter allargare e coltivare la propria clientela. In entrambe queste prospettive – quella biografica e quella quotidiana – le donne rischiano di essere, ancora oggi, maggiormente penalizzate rispetto ai colleghi uomini. Perché si possa effettivamente parlare di femminilizzazione dell'avvocatura non basta, infatti, che si verifichi una crescita numerica delle donne all'interno del suo corpus; è necessario che si modifichino quei meccanismi di regolazione informale della professione e quelle prassi operative che si sono definite attorno a una figura maschile di avvocato (Sommerlad 2013). Si deve, dunque, parlare più propriamente di 'femminilizzazione' quando l'accresciuta presenza delle donne coincide con un mutamento nel modo di concepire e di praticare la professione, che per esempio sia congruente con le esigenze di conciliazione che, ancora oggi, interessano prevalentemente la componente femminile (Fusulier 2011; Tremblay 2012). Su questo versante è possibile evidenziare un mutamento in atto che chiama in causa aspetti tanto materiali che valoriali. Le avvocatesse appartenenti alle generazioni più anziane – numericamente esigue, tendenzialmente provenienti da classi sociali più agiate, e con elevate aspettative di reddito – si sono trovate di fronte alla necessità di inserirsi all'interno di un mondo caratterizzato da un *ethos* professionale maschile, che rendeva particolarmente complesso conciliare le esigenze familiari con la carriera:

il fatto di essere avvocato ed essere donna [ha ricordato, in proposito, una professionista nella piena maturità che ha partecipato a un focus group] mi ha comportato sicuramente un maggior impegno a livello fisico e personale... È stato impegnativo; le corse si sono fatte, però ho cercato di fare tutto. [FG06]

Le opzioni disponibili si limitavano spesso alla rinuncia ad avere dei figli o a delegare ad altri i compiti di cura nei confronti della casa e della famiglia.

Sono abbastanza consapevole del fatto che questo [non aver avuto figli] mi ha molto aiutato, nel senso che io, praticamente, passo le mie giornate qui dentro, dalla mattina alla sera, ecco. E, spesso, anche nei fine settimana. Per cui, quindi, ha sicuramente influito sotto questo punto di vista. [A20]

Questa scelta, legittimata sul piano valoriale dalla necessità di competere 'alla pari', sullo stesso terreno dei colleghi uomini (Tonarelli 2015a), era nel contempo resa possibile, sul piano materiale, dalla maggiore redditività assicurata dal lavoro: in altre parole, ciò che la professione consentiva di acquisire, sia in termini di ricchezza materiale che in termini di remunerazione simbolica, ripagava di norma ampiamente rispetto ai sacrifici richiesti.

La 'proletarizzazione' sperimentata dai giovani avvocati, e soprattutto dalle donne – di cui si è già detto in altri capitoli di questo volume rende difficile raggiungere, oggi, quell'equilibrio sperimentato in passato: alle ridotte risorse di partenza si aggiunge la difficoltà di acquisire, attraverso lo svolgimento della professione, quel reddito che, una volta pagate le spese, consenta di assicurarsi prestazioni domestiche e di cura che coprano gli orari prolungati, che in accordo con un *ethos* maschile sarebbe necessario consacrare al lavoro. Da questo punto di vista, può essere utile ricordare che, stando ai dati raccolti nel corso della *survey*, solo il 26,0% delle avvocatesse al di sotto dei 35 anni e il 38,0% di quelle comprese tra i 35 e i 44 anni ricorrono spesso o molto spesso al supporto di collaboratori domestici, quota che sale al 47,0% e al 50,0% rispettivamente per le appartenenti alla classe 45-54 e per le over 54. Ugualmente, se consideriamo le sole madri con figli piccoli, ben il 75,0% delle under 35 contro il 57,1% delle appartenenti alla classe 35-44 hanno dichiarato di non far mai ricorso a baby-sitter. Sicuramente, come hanno ricordato alcune giovani professioniste che, pur avendo figli, non hanno rinunciato a un pieno investimento nella carriera, oggi più che in passato accade che risorse utili per la conciliazione si rendano disponibili grazie a una più equilibrata suddivisione dei compiti all'interno della coppia:

ci vogliono mariti che siano disponibili ad avere una moglie che torna a casa stanchissima e, possibilmente, a prepararle la cena tante volte. Ci vogliono bambini che siano disponibili ad avere una mamma che, quando è alle feste con loro, sta fissa al telefono con i clienti. E tante altre cose di questo tipo. [A23]

Bisogna avere una struttura anche familiare, insomma, di eventuali compagni di vita che condividono certe scelte, altrimenti il tutto si complica, indubbiamente. [A02]

In realtà, gli esempi sopra riportati tendono a riproporre l'idea di un modello di divisione sessuale del lavoro all'interno della coppia, che prevede il pieno coinvolgimento dei uno dei partner nella sfera professionale, mentre l'altro si dedica alle attività di cura; l'unica differenza è che, in questo caso, i ruoli sono invertiti. Meno frequenti appaiono, almeno stando alle informazioni rilevate, situazioni in cui i due coniugi, indipendentemente dal genere, cooperano per rendere la vita professionale possibile, senza per questo trascurare la dimensione familiare. Come ricorda un partecipante a un focus group, «gli uomini delle nuove generazioni, forse, sono un po' più disposti a collaborare al *ménage* familiare. A me insegnavano che un uomo non fa la spesa...» [A06].

Tuttavia, nonostante questo cambiamento che ha interessato anche i giovani avvocati, sembra continui a essere radicata l'idea che, indipendentemente dal genere, fare l'avvocato implichi una dedizione totale alla professione, che lascia poco spazio al resto.

Beh, diciamo che, nel mio cammino, ho avuto la possibilità di sporsarmi, di avere dei figli e, quindi, di costituire una famiglia [ha affermato un intervistato quarantatreenne], ma, certo, la professione è assorbente, richiede una vocazione pressoché totale, soprattutto se fatta con un certo impegno. Quindi, in questa fase della mia vita, ho pochissimo tempo libero. E, quindi, tutte le energie sono concentrate sul lavoro. [A21]

O, almeno, come ricorda questo intervistato, che la necessità di concentrarsi esclusivamente sul lavoro interessi una parte della vita e una determinata fase della carriera professionale.

La scelta di non concentrare le proprie energie sul lavoro non va, tuttavia, messa in relazione soltanto con la possibilità materiale di farlo perché qualcun altro si occupa della cura della casa e dei figli. Come è emerso anche nel corso di altre indagini (Tonarelli 2015b, 2016), l'investimento nel ruolo materno e nella cura della famiglia viene visto, oggi molto più di quanto non fosse in passato, non solo come un valore in sé (Filandri e Tonarelli 2015), ma anche come un modo per raggiungere quella realizzazione di sé così difficile da ottenere in ambito professionale. Se, dunque, in passato le professioniste che guardavano alla carriera cercavano di trovare aggiustamenti che consentissero loro di essere anche madri, oggi, in modo sempre più frequente, nell'avvocatura come in altri contesti professionali assistiamo all'emergere di un profilo di donne che rimodellano la propria attività lavorativa in modo tale da non rinunciare a svolgere anche il ruolo di madri⁶. È interessante rilevare come, a fronte di questa nuova tendenza a elaborare strategie di conciliazione nell'ambito delle quali il baricentro esistenziale si sposta, almeno temporaneamente, più sulla sfera familiare che su quella professionale, si assista a una netta presa di distanza da parte delle avvocatessse appartenenti alle generazioni più adulte.

Ancora ora, da ragazze giovani, quando mi sento dire «non posso perché ho i figli...», nel rispetto delle personalità di ciascuno, io non lo condivido. [FG06]

[La mia ex praticante] ha un bambino, è a casa da un anno e mezzo. È proprio un altro mondo questo. Cioè, diciamo che fare la professione è un'altra cosa. Almeno, io ne sono convinta di questo. È vero che si

⁶ Come è stato messo in evidenza dalla letteratura internazionale, la sperimentazione di un modo altro e innovativo di vivere e praticare la professione può, tuttavia, contagiare positivamente e modificare la visione che della professione e della sua pratica hanno i colleghi uomini (Tremblay 2013; Fusulier 2011; Lapeyre 2006a). Per quanto continui a rimanere più frequente il contrario – che l'etica che si afferma sia prevalentemente quella maschile – si tratta di una tendenza che emerge anche da alcune delle testimonianze raccolte nella ricerca e sperimentata, non causalmente, all'interno di strutture organizzative medio-piccole e connotate dalla presenza di avvocatessse appartenenti alla medesima generazione (v. Capitolo 4).

può fare in tanti modi la professione, però se la professione deve essere, come lo è stato per me, il tuo sostentamento di vita – nel senso che io con questa c’ho campato, eh, voglio dire, mi sono mantenuta, ecc. – per cui, ecco, va fatta comunque in un certo modo. [A20]

Parlo di colleghe più giovani, però, eh, pronte magari a lasciare... a lasciare per un periodo molto lungo, per esigenze familiari. Cioè, non a conciliare come ho dovuto fare io, come hanno dovuto fare molte colleghe della mia generazione, ma proprio a lasciare andare. Chiaramente, questo è un lavoro che ne risente, non è che tu sparisci dal mercato per due anni e poi ricominci. Da dove ricominci? Ora, poi, non ricominci. [A14]

5. Conclusioni: la difficoltà di vedere l'altro

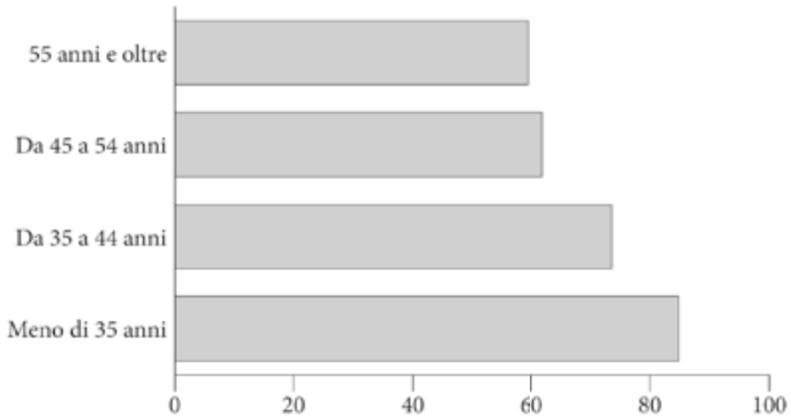
Che la situazione delle giovani leve di avvocati e dei praticanti si presenti, a oggi, quanto mai critica è un dato confermato da tutti gli indicatori, quantitativi e qualitativi fin qui considerati. Chi debutta oggi nel mondo della professione legale lo fa dovendosi confrontare con una quantità di limiti strutturali tali per cui anche le strategie più oculate e virtuose adottate per consolidare la propria posizione di mercato risultano incapaci di garantire il conseguimento di quei traguardi consentiti in passato. Come emerge dalla Tabella AC.60 (Appendice C), si tratta di una lettura largamente condivisa tra i nostri interlocutori: la condizione attuale dei *praticanti* e dei *giovani avvocati* è valutata critica rispettivamente dal 75,4% e dal 70,9% dei rispondenti al questionario. Si tratta di un dato che, tuttavia, presenta qualche interessante distinzione proprio in base all'età.

Come emerge dalla Figura 6.9 (*infra*), la percezione circa la criticità della condizione dei giovani diminuisce progressivamente al crescere dell'età dei rispondenti, passando dall'84,8% della classe inferiore al 59,3% di quella di chi ha 55 anni o più.

Si tratta di un dato parzialmente scontato. Lo scarto che esiste tra le percentuali è tuttavia tale da indurre una considerazione di carattere più generale circa la difficoltà manifestata ad assumere il punto di vista dell'altro. L'idea che quella forense sia una categoria costituita da individualità che, oggi sempre più, si trovano a confrontarsi con la necessità di trovare il proprio spazio di mercato, sembra portare a una degenerazione verso la competizione di quello spirito di 'colleganza' che caratterizza o dovrebbe caratterizzare ogni comunità professionale. Come ricorda uno degli intervistati,

non vedo questa grande solidarietà fra colleghi. [...] Nei rapporti di colleganza ci credo poco, nel senso che, alla fine, siamo tutti attorno allo stesso osso che ci diamo un po' delle azzannate, fingendo che siano carezze. [A04]

Figura 6.9. Condizione dei giovani avvocati (fino a 45 anni) percepita come critica, per classi d'età dei rispondenti (% , n = 964)



Resta da comprendere se questo sfasamento tra la condizione, realmente problematica, vissuta dai più giovani non venga semplicemente 'vista' in virtù di una scarsa capacità di mettersi nei panni dell'altro o se ciò sia la conseguenza di una tendenza a minimizzare le difficoltà sperimentate da quello che, sempre più, viene percepito come un possibile *competitor*. Che esista un problema di rapporto tra le generazioni, che trova molteplici declinazioni, è emerso più volte nel corso di questo volume. La testimonianza che forse meglio dà conto della tensione esistente ci sembra quella di un giovane professionista non ancora quarantenne, che compara se stesso, le energie che ha disposizione, con un professionista più anziano:

ecco, io dico: non sarà una questione di natura fisica, ma sarà una questione di natura... logistica; sarà una questione di natura, eh... contingente. Magari, non mi consentirà di far sempre l'avvocato a questi livelli. E, per 'questi livelli', intendo la possibilità... Capito? Questa è la differenza. Fra me e un avvocato di 50 anni la differenza è che l'avvocato di 50 anni è più esperto di me, però io ho più energia fisica e questo mi consente di superare il sonno, [...] di andare dal carrozziere per parlare dei suoi sinistri due giornate di fila, prendendo il motorino sotto l'acqua. E correndo dal cliente agli arresti domiciliari. Andando a Pistoia, dove hanno appena arrestato una persona... accanto ai familiari, facendo vedere che sono un avvocato giovane e presente, quando, magari, a 50 anni starei più volentieri sul divano. E vado a trovare la famiglia, a discapito dei miei interessi personali, per fargli vedere che ci sono. E, spesso, non c'è bisogno dell'avvocato bravo: c'è bisogno dell'avvocato. Quindi, io bravo forse lo diventerò, però, ora posso sprecare le mie energie, diciamo, facendo vedere ai miei clienti che quando chiamano l'avvocato X... è un avvocato che non li lascia soli. [A04]

Al di là della questione del rapporto tra generazioni vecchie e nuove, il dato sopra ricordato sembra evidenziare un tendenziale cedimento della compattezza morale della comunità forense. Con questa espressione ci si riferisce alla difficoltà di assumere le istanze, in questo caso problematiche, di alcune specifiche componenti. Questo vale per i giovani, ma anche, seppure in misura meno evidente, per le donne. Sempre la Tabella AC.60 mostra come, nonostante le oggettive difficoltà – emerse più volte nel corso di questo volume – che hanno le donne ad affermarsi nella professione, la loro condizione sia considerata critica soltanto dal 49,1% dei rispondenti al questionario. Fin qui, si potrebbe pensare che, per quanto oggettive (basti pensare al reddito o agli aspetti organizzativi), le difficoltà delle avvocatessesse vengano giustificate in quanto ‘normali’, alla luce di incrostazioni valoriali o in virtù di un preteso minor coinvolgimento professionale.

Adesso, si vedono tante colleghe in giro, troppe rispetto agli uomini. Ci sono molte più donne che uomini in questo lavoro, un po' perché appunto si gestisce meglio, nel senso che se sei la moglie di qualcuno, poi, vai in studio soltanto la mattina. Cioè, io vedo molte colleghe che lavorano poco come tempo di lavoro e anche come livello di ambizioni, capito? E questo non vuol dire che non siano brave, perché magari lo sono, anzi lo sono senz'altro, però vengono meno rispettate. Si ha più la sensazione di un lavoro a passatempo, insomma, e sono anche spesso pronte. [...] Ci vuole un po' più di impegno per dargli un nuovo taglio, non basta farlo a tempo perso, ecco, per cambiare il modo di lavorare, l'approccio, insomma. [A14]

Per quanto il brano citato riporti il punto di vista di un'avvocatessa – ma ultracinquantacinquenne – se andiamo ad articolare il dato in base al genere, emerge una forte differenziazione: una quota importante di donne (63,3%) riconosce la propria posizione come critica a fronte di una percentuale che, nel caso dei colleghi uomini, si ferma al 34,5. Anche questo ci pare un dato che sta a indicare una perdita di compattezza rispetto alla dimensione morale della comunità professionale, incapace di recepire e tematizzare appieno le implicazioni legate al genere. Un'opportunità importante per intervenire su questo problema di carattere generale, sfruttando la via d'accesso peculiare costituita dai rapporti di genere, è rappresentata dalla presenza del Comitato Pari Opportunità (CPO), chiamato a svolgere un ruolo importante nel favorire lo sviluppo di una capacità di porsi ‘nei panni dell'altro’, anche nella misura in cui riuscirà a coinvolgere la componente maschile dell'avvocatura fiorentina.

CAPITOLO 7

I 'CONFINI MOBILI' DELLA PROFESSIONE TRA REGOLAZIONE MACRO E MICRO

Andrea Bellini

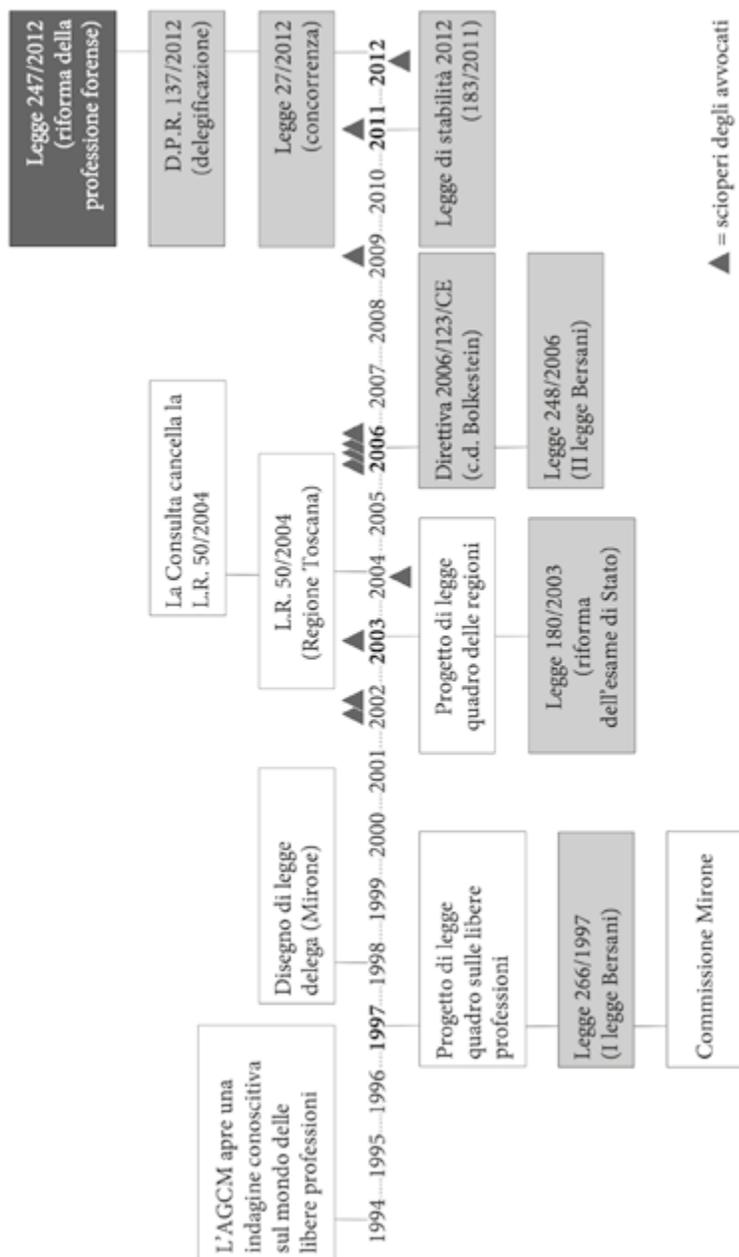
1. Il processo di riforma della professione forense

Nel 2012, ha visto la luce la riforma della professione forense. La legge 247 è arrivata a conclusione di un percorso lungo e irto di ostacoli, sullo sfondo di un più ampio processo che ha investito le professioni liberali (v. Figura 7.1, *infra*).

Il discorso sulla riforma delle professioni, in effetti, ha avuto avvio già nel 1994, quando l'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM) ha aperto un'indagine conoscitiva, portando l'attenzione, tra le altre cose, sulle regole per l'accesso agli albi professionali. Di lì a poco, nel marzo 1997, il Ministero della Giustizia ha lanciato il dibattito sul progetto di una legge quadro, consultando Ordini e Collegi. Pochi mesi più tardi, è stata costituita presso lo stesso Ministero la cosiddetta Commissione Mirone, dal nome del presidente, Antonino Mirone, cui è stato affidato il compito di redigere un disegno di legge. I lavori della Commissione hanno condotto, nel febbraio 1998, alla presentazione alla Camera di un disegno di legge delega per il riordino delle professioni intellettuali. Il progetto di riforma, in ottemperanza delle direttive comunitarie, toccava temi rilevanti, quali le tariffe, le società di professionisti, l'accesso alle professioni e, in generale, il ruolo degli ordini professionali.

Ne è seguita una lunga fase negoziale, fatta di tentativi falliti e piccoli passi, una fase segnata dalle pressioni di Mario Monti, commissario europeo alla concorrenza dal 1999 al 2004, dalla forte volontà riformatrice di alcuni Governi – in particolare, quelli di centrosinistra, con Pierluigi Bersani ministro, e quello tecnico guidato dallo stesso Monti – e dall'ingerenza di altre istituzioni, come le Regioni. La Regione Toscana, nello specifico, su mandato della Conferenza dei governatori, ha varato una legge (50/2004) recante disposizioni in materia di libere professioni intellettuali, in seguito cancellata dalla Consulta, in accoglimento di un ricorso presentato dal Governo (Berlusconi II), che aveva sollevato una questione di legittimità costituzionale (un conflitto di competenze Stato-Regioni).

Figura 7.1. Il processo di riforma delle professioni e della professione forense in Italia: tappe principali



Tra le tappe intermedie, nel processo di avvicinamento alla legge 247, si segnalano, in ordine cronologico: la cosiddetta legge Bersani I (266/1997), che interviene in materia di società tra professionisti; la legge di riforma dell'esame di Stato (180/2003); la legge Bersani II (248/2006), recante, tra l'altro, disposizioni urgenti per la tutela della concorrenza nel settore dei servizi professionali; la direttiva Bolkestein (2006/123/CE), dal nome del commissario europeo firmatario del provvedimento, la quale dispone la rimozione degli ostacoli alla libera circolazione dei servizi; la legge di stabilità 2012 (183/2011) e il cosiddetto DL liberalizzazioni (1/2012, poi convertito in legge 27/2012), che dispongono l'abolizione delle tariffe minime e la possibilità di costituire società tra professionisti; il DPR 137/2012 (convertito con modificazioni in legge 148/2012), recante riforma degli ordinamenti professionali, con interventi che anticipano i contenuti della legge di riforma della professione forense e, in tal senso, gli aprono la strada (accesso ed esercizio dell'attività professionale, libera concorrenza e pubblicità informativa, obbligo di assicurazione, tirocinio, formazione continua).

Il processo riformatore, tuttavia, non ha avuto un andamento lineare. Si sono registrate, infatti, resistenze in seno al Parlamento e da parte della stessa avvocatura, la quale non di rado ha dato vita a scioperi (v., ancora, Figura 7.1, *supra*). Episodi di protesta, in forma di astensione da tutte le attività giudiziarie, si sono riscontrati con una certa regolarità a partire dai primi anni Duemila. L'anno più caldo, da questo punto di vista, è stato il 2006, con un primo episodio nel mese di luglio, in occasione del varo del DL 223 (poi, convertito nella legge 248), due a settembre e uno a novembre. Casi di conflittualità si sono poi verificati nel 2009 e, soprattutto, nel biennio 2011-2012, quando il dibattito intorno alla riforma si è fatto più pressante e acceso.

Benché l'orientamento prevalente fosse quello della liberalizzazione dei servizi professionali, a ben vedere, il prodotto finale è stato il risultato di una mediazione tra interessi diversi, che ha portato al raggiungimento di *un nuovo equilibrio tra apertura al mercato e controllo dell'accesso alla professione*. Ciò ha implicato un'erosione del controllo monopolistico esercitato dall'Ordine professionale. Alcune disposizioni, in effetti, sono andate decise nella direzione di una *de*-regolazione (dall'abolizione dei minimi tariffari, all'abrogazione dei divieti di creare società tra avvocati e di svolgere pubblicità informativa, alla riduzione della durata del tirocinio, fino alla sottrazione della competenza disciplinare ai Consigli degli Ordini); altre hanno introdotto, invece, elementi di *ri*-regolazione (in particolare, il vincolo della dimostrazione dell'esercizio effettivo della professione, con l'obbligatorietà del possesso di una polizza assicurativa a copertura della responsabilità civile e della formazione continua, oltre che dell'iscrizione alla Cassa previdenziale forense).

Se lo scopo del legislatore era quello di rafforzare la funzione 'sociale' dell'avvocatura, di tutela dei diritti dei cittadini, in una logica di maggior efficienza e di trasparenza del servizio, esso è stato dunque perseguito con una modalità per certi versi ambivalente. L'idea di fondo era, infatti, quel-

la di consentire l'ingresso e la permanenza nella professione ai più meritevoli, con l'obiettivo latente di ridurre il numero di avvocati, ma in un regime di maggiore concorrenza e con più ampi margini di libertà nell'esercizio della professione.

2. I meccanismi di controllo dell'accesso alla professione

La storia della riforma della professione forense rivela un accresciuto interventismo dello Stato in una sfera regolativa, quella delle professioni cosiddette liberali, tradizionalmente lasciata all'autonomia delle stesse comunità professionali.

Ciò può essere visto come una risposta ai 'fallimenti' di quella forma di regolazione che Freidson (1983) ha definito *controllo dei pari*, cui si è fatto altresì riferimento come *autoregolazione* (cfr., per esempio, Olgiati 1989, 1994, 1997; Speranza 1991, 1992). Questi concetti descrivono una specifica situazione in cui lo Stato assegna a un gruppo professionale il potere di esercitare un controllo *formale* sui propri appartenenti, sulla base del principio che solo la comunità dei 'pari' abbia le conoscenze necessarie per valutare una prestazione professionale. Questo potere è attribuito a organismi di natura associativa, con *membership* obbligatoria, sul modello degli ordini professionali. E si sostanzia nella regolazione dei flussi d'ingresso nella professione, attraverso la definizione dei requisiti e delle regole per l'abilitazione e per l'iscrizione a un 'albo', e nel controllo dei comportamenti dei professionisti, giudicati da loro pari nell'ambito di un sistema autoritativo di norme di condotta e procedure tecniche.

L'erosione dell'autonomia delle professioni, d'altro canto, può essere interpretata, nel contempo, come causa ed effetto di una certa delegittimazione sociale del *professionalismo* quale «terza logica» di regolazione del mercato del lavoro (che presuppone, appunto, che il lavoro sia controllato dagli stessi membri delle professioni), contrapposta alla *burocrazia* (che affida il controllo ai manager) e al *mercato* (che lo lascia ai consumatori) (Freidson 2001). Ne è un esempio il dibattito che si è creato, in Italia, intorno alla più volte paventata possibilità dell'abolizione degli ordini professionali, che ha trovato peraltro un orientamento tendenzialmente favorevole nell'ambito delle istituzioni europee.

In tal senso, è conveniente guardare alla stessa regolazione del mercato del lavoro professionale come a un campo che, in realtà, è presidiato da una pluralità di 'agenti' di regolazione che, facendo leva su diversi meccanismi di controllo dell'accesso, concorrono all'effettiva organizzazione di una professione, oltre che alla sua 'costruzione' politica e sociale.

Nel caso della professione forense, in Italia, un ruolo cruciale è svolto proprio dallo *Stato*, il quale, da un lato, controlla l'accesso alla conoscenza specialistica attraverso le università pubbliche e definisce i requisiti e le modalità di accesso alla professione e, dall'altro, in qualità di legislatore, influenza il funzionamento dei vari meccanismi di controllo del mercato del lavoro professionale.

Per quanto riguarda gli altri agenti rilevanti, la *comunità professionale*, si è detto, controlla tramite l'Ordine l'accesso formale alla professione, ne disciplina l'esercizio e vigila sul suo corretto svolgimento. Il *mercato*, invece, ha un ruolo per lo più limitato, benché le scelte dei clienti influenzino sempre più la natura dei servizi legali e, in generale, del lavoro dell'avvocato. La *famiglia* e le *reti sociali*, infine, quali agenti di regolazione, ancorché poco visibili, operano una selezione implicita dei soggetti dotati delle risorse necessarie per potersi inserire con successo nel mercato del lavoro professionale.

Quello dell'accesso alla professione rimane, in effetti, il nodo principale, su cui anche la regolazione pubblica ha evidenziato limiti e disfunzioni e che i recenti interventi di riforma non hanno sciolto.

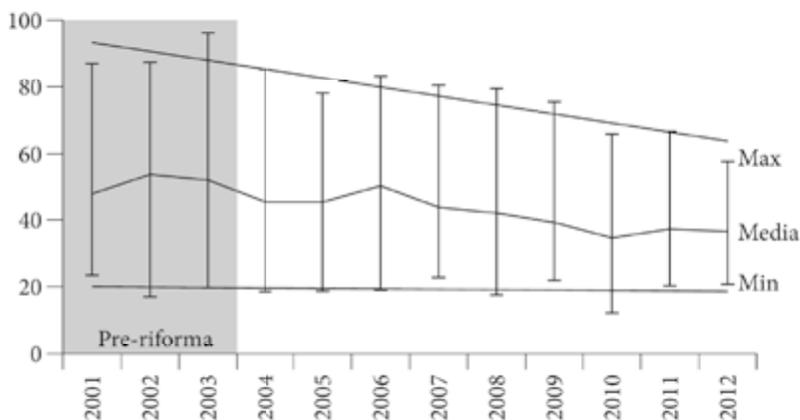
Al riguardo, più di trent'anni fa, Abel (1985) evidenziava come le *università* fossero divenute più o meno ovunque le istituzioni dominanti nel controllo dell'offerta professionale, avendo in affidamento il compito di selezionare quanti possono accedere al corpo di conoscenze formali di una professione (tra coloro che hanno sottolineato la centralità del ruolo della conoscenza per il controllo del mercato del lavoro professionale, cfr. anzitutto Sarfatti Larson 1977). È pur vero che, a differenza degli Stati Uniti, dove troviamo *law schools* private molto selettive che dominano il mercato dell'istruzione, in Europa si è avuto un graduale allargamento dell'accesso all'istruzione superiore, supportato dalle università pubbliche. In tal caso, l'assenza di barriere all'ingresso nel sistema universitario (dai costi d'iscrizione elevati al cosiddetto numero 'programmato') ha scaricato sugli altri meccanismi di regolazione l'onere di mettere in atto processi di selezione più stringenti.

Tra questi, spiega Abel, il *praticantato* fa leva sul potere discrezionale degli avvocati già sul mercato di decidere se accettare o meno i praticanti, ma anche – dovremmo aggiungere – di come impiegarli una volta presi in carico e quali prospettive offrire loro alla fine del periodo. Si tratta, tuttavia, di uno strumento già di per sé sottoutilizzato nella sua funzione latente di selezione 'sul campo' degli aspiranti avvocati. Per quanto riguarda l'Italia, la diminuzione della durata del tirocinio da 24 a 18 mesi, operata con il DPR 137/2012, ha ristretto ulteriormente gli spazi per una 'vera' formazione dopo la laurea e per una verifica della qualità professionale; d'altra parte, ha ridotto il periodo di dipendenza economica che è necessario sopportare per poter accedere alla professione. Come si è detto nel Capitolo 2, infatti, il modello di carriera dell'avvocato prevede tradizionalmente un percorso di tirocinio prolungato e *gratuito*, difficile da sostenere da chi non ha una famiglia alle spalle in grado di fornire un aiuto economico.

Per quanto riguarda l'*esame di abilitazione*, che lo stesso Abel, già a metà degli anni Ottanta, indicava come il principale ostacolo per l'accesso alla professione nel nostro paese, esso è stato oggetto di riforma nel 2003 (legge 180). Nello specifico, è stato disposto l'affidamento della correzione dei compiti a commissioni diverse da quelle della sede del concorso, individuate tramite sorteggio, ciò che nell'intento del legislatore avrebbe

dovuto limitare la discrezionalità dei commissari. Al riguardo, la Figura 7.2 mostra come il differenziale tra valori massimi e minimi della percentuale di ammessi agli orali registrati rispetto alla sede di correzione degli scritti sia andato riducendosi dal 2003 al 2012. La legge 247/2012, d'altra parte, ha aumentato la difficoltà dell'esame orale, per cui è ora previsto che i candidati dimostrino la conoscenza di quattro materie obbligatorie e due a scelta, oltre che della deontologia e dell'ordinamento forense. Soprattutto, si è consolidato il ruolo di 'regia' del Ministero della Giustizia, cui è attribuito il compito di definire le modalità e le procedure di svolgimento dell'esame e di valutare le prove.

Figura 7.2. Andamento degli ammessi agli orali sui presenti iscritti all'esame di Stato: media per l'Italia, valori massimi e minimi registrati nelle sedi di correzione degli scritti (%), anni 2001-2012)



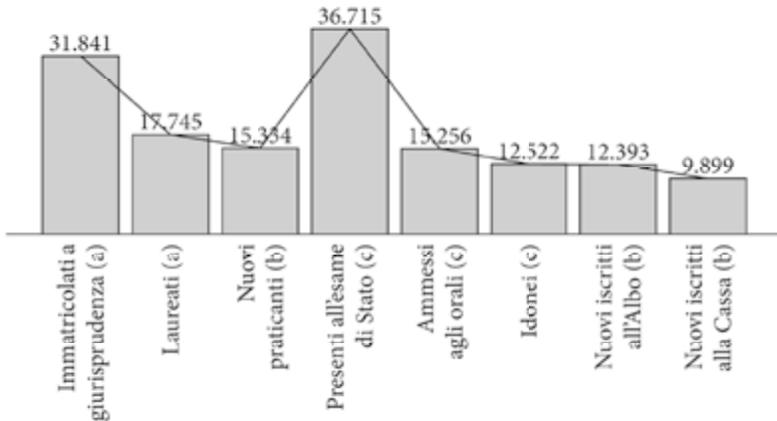
Fonte: elaborazione su dati del Consiglio nazionale forense.

L'avvio della professione, infine, implica il superamento della 'prova del mercato', ciò che richiede di trovare una posizione, acquisire la clientela e crearsi un giro d'affari, e la cui rilevanza come meccanismo di esclusione è tanto maggiore quanti più sono coloro che riescono a superare l'esame formale. Qui, come si è avuto modo di dire, la recente riforma ha introdotto alcuni dispositivi normativi finalizzati a facilitare l'ingresso e la permanenza nel mercato, benché con il vincolo della dimostrazione dell'esercizio effettivo della professione e il contestuale incremento dei costi fissi.

In sintesi, gli interventi realizzati non sembrano in grado di modificare significativamente il percorso d'inserimento nella professione, così come rappresentato in Figura 7.3. In particolare, si mantiene fluida la prima fase, quella che va dall'ingresso nel sistema universitario sino all'esame di abilitazione, in assenza di corsi universitari a numero programmato e con il praticantato che, di fatto, non svolge una funzione di selezione.

All'esame di Stato rimane pertanto affidata la funzione di 'filtro'. Qui, lo spauracchio è rappresentato dalle prove scritte. Il numero medio annuo dei presenti a queste ultime, registrato nel periodo 2006-2011, è infatti più che doppio rispetto a quello dei laureati e dei nuovi praticanti, ciò che si spiega con l'elevata percentuale di non ammessi agli esami orali che si ripresentano l'anno successivo e di coloro che effettuano tentativi multipli. Con la prospettiva di una maggiore selettività degli orali, peraltro, questa funzione di filtro può assumere un carattere ancor più accentuato. Il vero giro di vite, come si diceva poc'anzi, è stato dato tuttavia con la previsione del vincolo della dimostrazione dell'esercizio effettivo della professione.

Figura 7.3. Il percorso d'inserimento nella professione (valori medi per il periodo 2006-2011)



Nota: il dato sui laureati fa riferimento a quanti hanno conseguito una laurea che consente di accedere alla pratica legale (a ciclo unico, specialistica/magistrale o vecchio ordinamento).

Fonti: elaborazione su dati (a) Istat, (b) Cassa forense e (c) Consiglio nazionale forense (cfr., anche, Bellini 2014a; Tonarelli e Bellini 2015).

Ciò premesso, nelle pagine seguenti prenderemo in esame le strategie individuali di risposta ai cambiamenti normativi, per cercare di capire se e come questi possono ridisegnare i confini della professione. Nello specifico, facendo riferimento alla componente *attiva* della professione, di cui fanno parte i rispondenti al questionario, il capitolo si propone di formulare ipotesi in merito all'impatto che gli interventi di riforma hanno avuto e agli effetti che possono produrre nel lungo periodo sul mercato dei servizi legali. A tal fine, l'analisi si sofferma in modo specifico su alcuni aspetti oggetto di riforma, che sono, nell'ordine: l'obbligo di iscrizione alla Cassa forense; la possibilità di costituire società tra avvocati; l'abolizione dei minimi tariffari; e la possibilità di fare ricorso alla pubblicità.

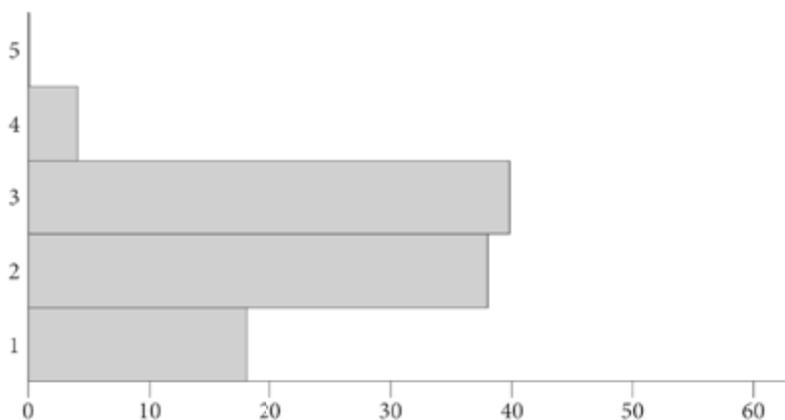
Alla base della riflessione sviluppata in queste pagine, vi è l'idea che per poter comprendere appieno le traiettorie del mutamento – in tal caso, le dinamiche di espansione e di stratificazione interna della professione – si debba guardare ai processi di regolazione a livello *macro* – i cambiamenti normativi – e *micro* – le strategie di adattamento individuali – nella loro interazione e reciproca influenza.

3. Una valutazione della riforma

In via preliminare, si è chiesto ai rispondenti al questionario di fornire una valutazione complessiva della riforma della professione forense, ciò per capire quale sia stata la percezione della 'qualità' della riforma da parte delle diverse componenti socio-professionali dell'avvocatura e per poter meglio interpretare le strategie di adattamento individuali.

In generale, in una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta l'approvazione minima e 5 la massima, la riforma ha ottenuto un voto medio pari a 2,30, con il 95,8% dei rispondenti che ha espresso un voto compreso tra 1 e 3, ciò che rivela un gradimento medio-basso (v. Figura 7.4). Se guardiamo agli estremi della scala, inoltre, si può notare come in un solo caso su 964 sia stato espresso il voto massimo, mentre il 18,0% del totale ha assegnato il voto minimo. L'opinione degli avvocati fiorentini sulla riforma, nel suo complesso, appare dunque piuttosto critica.

Figura 7.4. Voto assegnato alla riforma (n = 964)

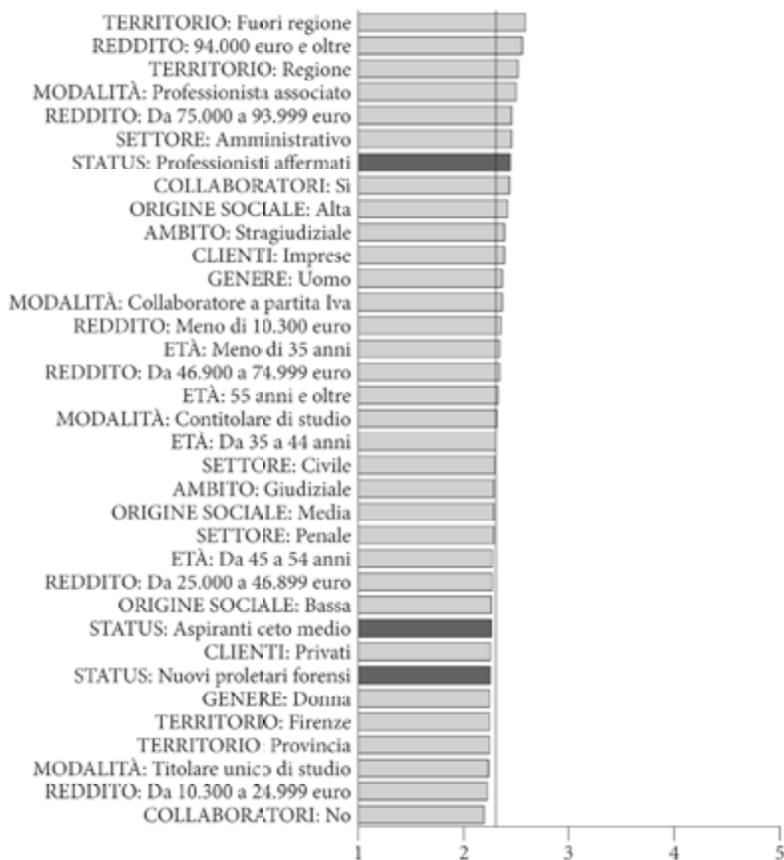


Nota: scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta l'approvazione minima e 5 la massima.

Entrando nel dettaglio, l'analisi non ha peraltro evidenziato differenze significative tra le varie componenti. Come mostra la Figura 7.5, gli scostamenti dalla media generale sono molto contenuti per tutte le modalità di risposta considerate. Il contesto è pertanto quello di un'accoglienza,

nell'insieme, fredda. Per quanto i dati rivelino un gradimento relativamente più elevato tra gli appartenenti alle categorie identificate come 'forti' e più basso tra gli appartenenti alle categorie 'deboli' (v. Capitolo 3), né i primi né i secondi sembrano ritenere, in effetti, che le novità introdotte dalla riforma possano produrre dei cambiamenti significativi nelle loro rispettive vite professionali.

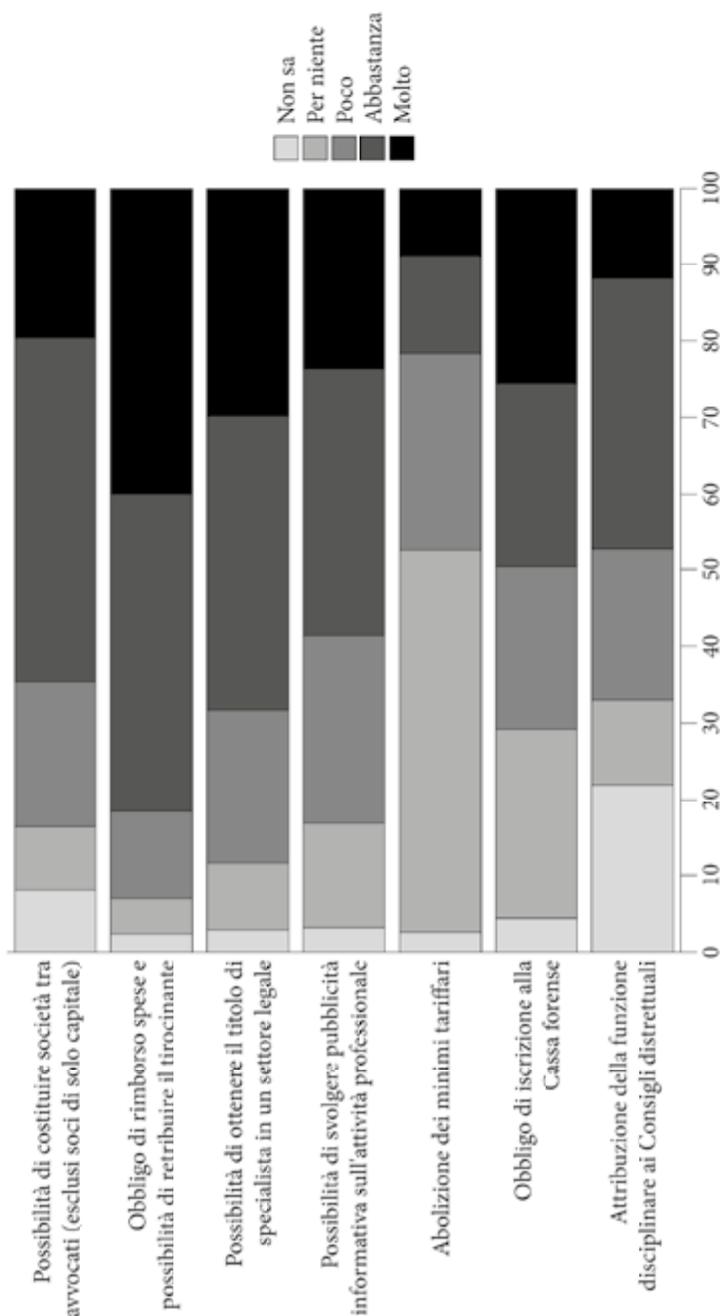
Figura 7.5. Voto medio assegnato alla riforma, in relazione alle caratteristiche dei rispondenti (n variabile)



Nota: scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta l'approvazione minima e 5 la massima.

Indicazioni più interessanti provengono dall'analisi condotta sulle singole disposizioni normative, la quale consente di svolgere alcune considerazioni in merito ai diversi orientamenti presenti all'interno dell'avvocatura (v. Figura 7.6).

Figura 7.6. Accordo con le principali disposizioni normative (% , n = 964)



In generale, la novità accolta con un più ampio consenso è stata l'introduzione dell'*obbligo di rimborso spese* e della *possibilità di retribuire il tirocinante*. Al riguardo, l'81,6% dei rispondenti si è dichiarato molto o abbastanza d'accordo. È questo, del resto, un tema che, con il tempo, ha assunto i toni di una 'questione morale', nell'ambito di un più ampio discorso sull'uso del 'lavoro gratuito', in particolare dei giovani al primo inserimento nel mercato del lavoro. Esso è, dunque, investito di un forte valore simbolico, tale da vincolare normativamente le risposte degli intervistati. D'altra parte, come abbiamo avuto modo di dire nel Capitolo 2, esistono diverse 'logiche' che sottendono al rapporto che si instaura tra avvocato e praticante, che possono essere ricondotte a modi diversi di intendere la professione. Non appare un caso, pertanto, che siano gli individui in età avanzata, di 55 anni e oltre, a esprimere più di frequente dissenso verso questa specifica disposizione (il 25,7% contro una media del 16,0%). Sono, infatti, questi ultimi ad avere verosimilmente un legame più forte con un modello tradizionale di professionalismo, in cui prevale una razionalità di tipo etico-professionale, per cui quella di non retribuire il tirocinante è una scelta 'di principio', come parte di una strategia volta a stimolarne il senso di responsabilità e la dedizione verso la professione. È pur vero che la legge 247 parla genericamente di rimborso delle «spese sostenute per conto dello studio» e della *possibilità di corrispondere, indistintamente, «un'indennità o un compenso»*, per quanto «commisurati all'effettivo apporto professionale», senza prevedere però un equo compenso. In tal modo, essa lascia ampi spazi di discrezionalità, nella scelta se retribuire o meno il tirocinante e in che forma, e nella determinazione degli importi, dei compensi e degli stessi rimborsi, rendendo così possibile minimizzare l'impatto in termini di costi economici. Ciò può contribuire a spiegare il prevalere di un orientamento 'idealista', per cui è 'giusto' remunerare il praticante, su orientamenti di tipo, appunto, etico o pragmatico.

Tra le altre innovazioni introdotte dalla riforma, hanno ricevuto un consenso medio-alto: la possibilità di ottenere e indicare il *titolo di specialista*, vincolata all'esito positivo di percorsi formativi almeno biennali o per comprovata esperienza nel settore di specializzazione (per cui si è espresso favorevolmente il 68,3% dei rispondenti); la possibilità di costituire *società tra avvocati*, in forma di società di persone, società di capitali o società cooperative, benché con soli soci avvocati iscritti all'Albo (64,6%); e la possibilità di svolgere *pubblicità informativa* sulla propria attività professionale, nel rispetto di criteri di trasparenza, veridicità e correttezza (58,7%). D'altra parte, solo il 21,3% si è dichiarato molto o abbastanza d'accordo con l'abolizione dei *minimi tariffari* e la previsione della libertà di pattuire i compensi. Gli intervistati si dividono, invece, sull'*obbligo di iscrizione alla Cassa forense* (con il 49,6% che si è detto molto o abbastanza d'accordo) e sull'attribuzione del *potere disciplinare*, già affidato ai Consigli degli Ordini territoriali, ai cosiddetti Consigli distrettuali di disciplina forense (con il consenso del 47,3%, ma con, dall'altro lato, un 21,9% che non si è fatto un'opinione in merito).

A tal proposito, distinguendo le disposizioni chiaramente dirette alla *deregolazione*, nel senso di una maggiore apertura al mercato, da quelle che invece vanno nella direzione di una *riregolazione*, che introducono cioè meccanismi di ‘chiusura’, è possibile svolgere alcune considerazioni ulteriori. Emergono, in effetti, diversi orientamenti, di nuovo associati a diversi profili socioeconomici, riconducibili alla dicotomia tra categorie forti e categorie deboli. Tra gli interventi di deregolazione, per esempio, la rimozione del divieto di pubblicità è stata accolta con maggior favore dalle donne (il 64,0% delle quali si è detto molto o abbastanza d'accordo), dagli individui con meno di 35 anni (73,0%), dai collaboratori a partita Iva (68,8%), da coloro che non hanno collaboratori (58,2%) e da chi ha un reddito basso (il 70,0% di chi dichiara meno di 10.300 euro e il 68,0% di chi si colloca tra i 10.300 e i 24.999 euro). Una situazione analoga è stata riscontrata rispetto all'abolizione dei minimi tariffari, benché a partire da un grado di approvazione, in generale, molto basso. Per contro, sono stati più spesso gli uomini (55,3%), gli individui con 55 anni e oltre (76,1%), i professionisti associati (70,4%), coloro che non hanno collaboratori (67,7%) e chi ha un reddito elevato (il 74,3% di chi si colloca nella classe più alta) a manifestare apprezzamento per un importante intervento di riregolazione quale l'introduzione dell'obbligo di iscrizione alla Cassa forense.

Il riferimento alla classificazione per status socio-professionale proposta nel Capitolo 3 consente di delineare un quadro di sintesi. Ciò che emerge, nello specifico, è la presenza di orientamenti tendenzialmente divergenti ai due poli della scala di stratificazione, con i professionisti affermati, da un lato, allineati su una posizione conservatrice e i nuovi proletari forensi, dall'altro, più aperti alla concorrenza. Gli appartenenti al primo gruppo, in particolare, si sono mostrati più favorevoli all'introduzione dell'obbligo di iscrizione alla Cassa forense, mentre gli appartenenti al secondo gruppo hanno espresso un consenso relativamente più elevato rispetto alla rimozione del divieto di pubblicità e all'abolizione dei minimi tariffari. Intorno a quest'ultimo aspetto, peraltro, si rileva una diffidenza generalizzata, probabilmente dovuta al timore che possa innescarsi una concorrenza al ribasso sul prezzo dei servizi, associata a un decadimento, anche morale, della professione.

4. *Le strategie di adattamento individuali*

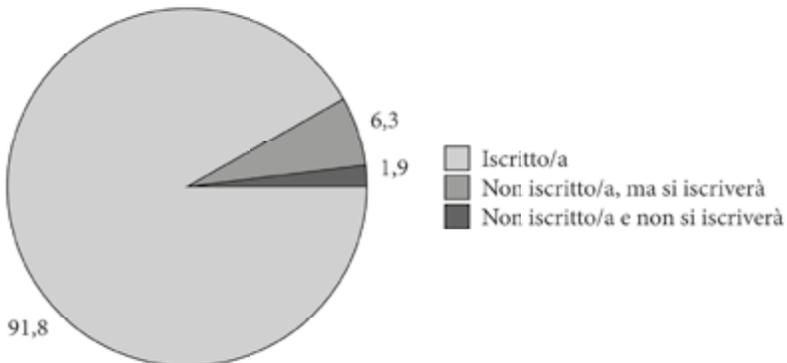
Tutto ciò premesso, quello che si è cercato di fare è stato indagare le strategie di adattamento individuali degli avvocati fiorentini rispetto alle novità più rilevanti introdotte dalla riforma e provare, quindi, a tracciare le possibili traiettorie del mutamento nell'ambito del mercato professionale legale.

Il primo aspetto preso in esame è la reazione rispetto all'introduzione dell'*obbligo di iscrizione alla Cassa forense*. Si tratta, di fatto, dell'aspetto più dirimente, poiché l'iscrizione all'Albo e, con essa, la possibilità di praticare la professione divengono vincolate, appunto, all'iscrizione alla Cassa

forense. L'aumento dei costi fissi che ne deriva, nelle attese degli addetti ai lavori, avrebbe dovuto indurre, peraltro, una consistente diminuzione del numero di iscritti all'Albo, imputabile a un effetto di 'scoraggiamento' di coloro che non esercitano effettivamente la professione o la esercitano in modo discontinuo.

Al riguardo, i dati mostrano tuttavia come solo l'8,2% dei rispondenti non fosse iscritto alla Cassa al momento della rilevazione (v. Figura 7.7). Come abbiamo visto nel Capitolo 3, si tratta per lo più di individui con meno di 35 anni e un reddito basso, vale a dire giovani nella fase di avvio della professione e con un volume di affari estremamente limitato. È, poi, una quota ancor più piccola, pari all'1,9% del totale, ad aver dichiarato di non essere iscritta e di non avere intenzione di iscriversi in futuro. E, tra di essi, non vi sono professionisti affermati. Ciò sembra indicare che la previsione dell'obbligo di iscrizione alla Cassa, di per sé, non possa produrre un impatto significativo in termini di 'desaturazione' del mercato dei servizi legali. Per chi pratica *attivamente* la professione, in generale, l'abbandono non appare un'opzione plausibile. Ciò può spiegarsi, in ipotesi, alla luce dell'ingente investimento in termini di tempo e denaro nel lungo percorso che conduce dall'immatricolazione all'università sino all'iscrizione all'Albo, investimento che ben giustifica un'attesa prolungata e ulteriori sacrifici. D'altro canto, può spiegarsi altresì con la mancanza di alternative praticabili; qui, anzi, un'argomentazione ricorrente nel dibattito, che trova un riscontro empirico anche in questa ricerca (in proposito, cfr. Bellini 2015), è che la carenza di opportunità occupazionali nel settore privato e nel pubblico impiego, oltre che nelle altre professioni legali (quali il notariato e la magistratura), spinga molti laureati in giurisprudenza, che nel frattempo hanno conseguito l'abilitazione, a intraprendere la professione di avvocato come 'seconda scelta'.

Figura 7.7. Iscrizione alla Cassa forense (% , n = 964)

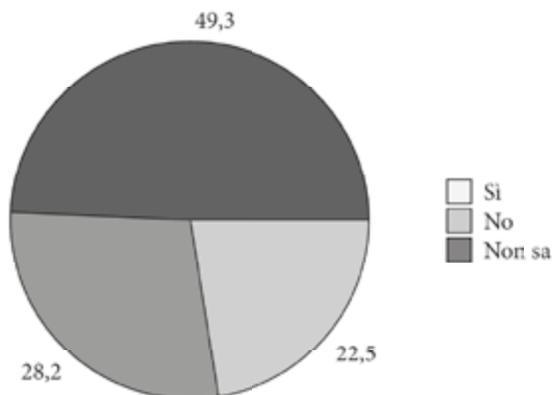


A ben vedere, dunque, l'aumento dei costi fissi derivanti dall'obbligo d'iscrizione all'ente previdenziale di categoria, in condizioni di più ampia libertà nell'esercizio della professione, rischia di generare effetti perversi. È infatti ipotizzabile che, a fronte dei maggiori sacrifici economici richiesti, chi decide di praticare la professione in condizioni d'incertezza possa adottare strategie volte a sfruttare le opportunità offerte dai dispositivi normativi di recente introduzione, una volta a regime: dalla possibilità, per esempio, di lavorare per una società tra avvocati, configurando la fattispecie atipica dell'avvocato 'dipendente', sino alla possibilità di competere liberamente sul prezzo dei servizi e di promuovere le offerte rivolte al pubblico.

Anche rispetto alle disposizioni che sottendono una logica di deregolazione, tuttavia, i dati forniscono indicazioni non scontate.

Per cominciare, solo il 22,5% dei rispondenti si è dichiarato favorevole alla possibilità di costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati, mentre il 28,2% si è detto contrario (v. Figura 7.8). Al riguardo, peraltro, il dato che richiama l'attenzione è l'elevata quota di individui che non ha saputo esprimersi (49,3%), presumibilmente per la difficoltà di prevedere gli effetti sui percorsi di carriera e sui processi di lavoro, anche in ragione della lentezza del processo di attuazione della normativa, cui era demandata la risoluzione di alcuni aspetti nodali.

Figura 7.8. Possibilità di costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati (% , n = 964)

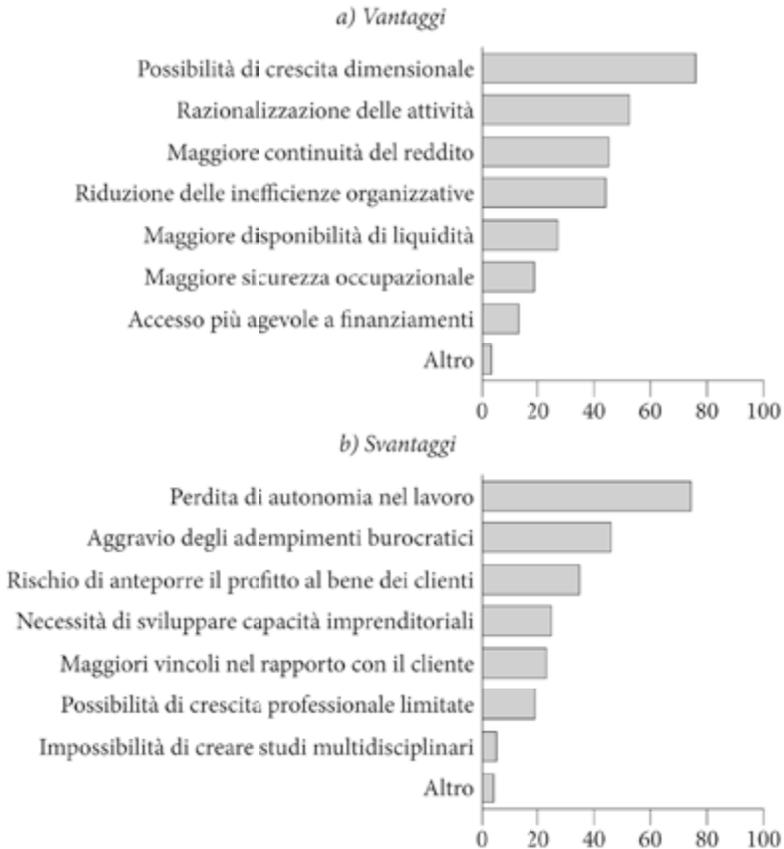


Qui, le differenze più significative rispetto ai profili dei rispondenti sono riscontrabili proprio tra chi è riuscito a elaborare una strategia di massima e chi, viceversa, al momento della rilevazione, non si era fatto un'opinione in merito. I diversi atteggiamenti si rispecchiano, di nuovo, nella contrapposizione tra categorie forti e deboli. Tra i primi, tuttavia, si ha un'ulteriore distinzione tra chi si è mostrato aperto e chi, invece, ha

escluso la possibilità di costituire o di aderire a una società tra avvocati. Le variabili rilevanti, qui, sono la classe d'età e la modalità di esercizio della professione. A dirsi favorevoli, infatti, sono stati più spesso gli under 45 e coloro che già esercitavano in forma associata o in condivisione con altri colleghi. D'altra parte, sono stati gli over 54 e i titolari unici di studio a dichiararsi più frequentemente contrari.

L'analisi delle motivazioni alla base delle risposte fornite restituisce un quadro coerente. Chi ha accolto con favore questa novità, in effetti, ha visto in essa soprattutto un'opportunità di crescita per lo studio (nel 76,0% dei casi). Chi, al contrario, ha manifestato dissenso vi ha ravvisato in primo luogo il rischio di perdita di autonomia nel lavoro (74,3%) (v. Figura 7.9).

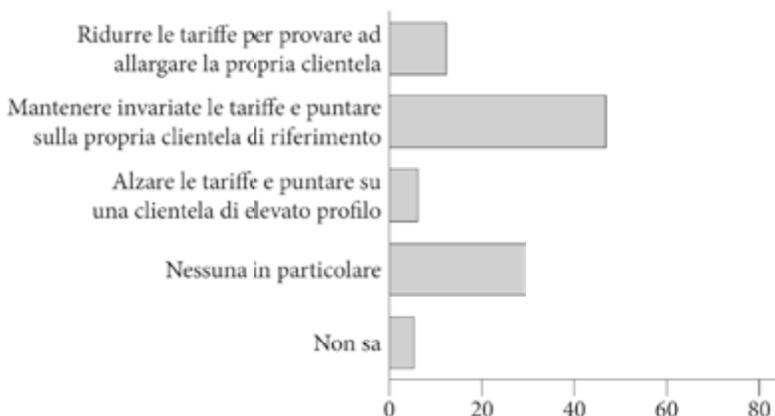
Figura 7.9. Vantaggi e svantaggi attesi nel costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati (risposta multipla, % di casi, n variabile)



Nota: solo chi pensa rispettivamente di poter (a) o di non poter (b) costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati.

Per quanto riguarda l'abolizione dei minimi tariffari, poi, solo il 12,2% dei rispondenti ha dichiarato di aver adottato o di prevedere di adottare una strategia basata sulla riduzione delle tariffe per provare ad allargare la clientela (v. Figura 7.10). La maggior parte di essi si è detto, piuttosto, orientato a mantenere invariate le tariffe e a puntare sulla propria clientela di riferimento (46,8%), mentre una quota significativa ha dichiarato di non avere una strategia in particolare (29,5%) o di non saper rispondere alla domanda (5,3%). Solo una minoranza si è mostrata, dunque, disponibile ad agire sulla leva del prezzo per attrarre clienti, laddove gli orientamenti prevalenti sono invece di tipo conservativo o indifferente. Ciò conferma quanto già osservato rispetto allo scarso consenso con cui è stata accolta questa disposizione normativa.

Figura 7.10. Strategie adottate o che si prevede di adottare rispetto all'abolizione dei minimi tariffari (% , n = 964)



Come è lecito attendersi, sulla base di quanto già emerso, sono più di frequente gli appartenenti alle categorie deboli, in particolare le donne, gli individui con meno di 35 anni e i collaboratori a partita Iva, ad aver dichiarato di avere adottato o di prevedere di adottare una strategia di tipo competitivo, che fa leva sulla riduzione delle tariffe. Questi stessi soggetti sono, peraltro, anche quelli che più spesso non hanno saputo fornire una risposta sul tema. Più eterogenei sono, invece, i profili di coloro che hanno mostrato un atteggiamento di tipo conservativo o hanno affermato di non avere una strategia.

Sulla questione delle tariffe, alcuni elementi chiarificatori emergono dalle interviste in profondità.

Nello specifico, un'avvocata di 53 anni sottolinea l'utilità delle tariffe come 'punti di riferimento' anzitutto per i clienti, che attraverso di esse potevano verificare il livello di prezzo applicato dall'avvocato, ma anche

per gli avvocati, che a detta dell'intervistata avevano maggiore facilità nel quantificare il valore del proprio lavoro.

È un delirio questa cosa della liberalizzazione delle tariffe, perché quando c'erano le tariffe, comunque, c'era un punto di riferimento, nel bene e nel male, nel senso che il cliente poteva verificare se gli applicavi il massimo o il minimo. Io l'ho fatto anche quando non era obbligatorio, lo dico con tutta franchezza, ho applicato tariffe al di sotto del minimo, però il cliente lo sapeva, perché aveva dei punti di riferimento. La cosa antipatica è che, oggi, non ce li abbiamo più neanche noi i punti di riferimento. Il problema non è solo per il cliente, dunque; io non so più quanto vale il mio lavoro. E io, che lavoro molto con le pubbliche amministrazioni, facevo già i preventivi, per cui non è questo il punto. Il problema è che, mentre prima potevo dire «ti applico il minimo» oppure «ti applico il medio» oppure «questa è una controversia complessa e devo applicare il massimo», adesso non abbiamo un punto di riferimento. [A12]

Un altro intervistato, uomo di 47 anni, avvocato civilista, ribadisce la funzione delle tariffe come punti di riferimento, rivelandone peraltro un uso distorto:

di solito, le tariffe mi servono per dire al cliente quanto spenderebbe e gli prospetto una spesa a forfait che è solitamente inferiore, ecco. L'uso che ne faccio, sinceramente, è questo. [A13]

Al riguardo, un avvocato amministrativista, anch'egli di 47 anni, conferma che la pratica di derogare ai minimi tariffari era effettivamente già diffusa prima dell'intervento di liberalizzazione.

È giusto liberalizzare le tariffe, perché di fatto già lo erano, soprattutto per chi non opera nel contenzioso, dove c'era comunque un filtro, perché il giudice non ti poteva riconoscere più di quello cui ti avrebbe dato diritto la tariffa, salvo i casi in cui applicavano a mani basse – fortunati i destinatari, diciamo – le percentuali di maggiorazione previste, del 30% o 40%, per la particolare difficoltà o per il numero dei clienti delle parti seguite. Però, ecco, c'era questo filtro, c'era questa base costituita dalle tariffe forensi, che andavano in molti casi a compensare voci di attività che, magari, non avevi neanche espletato. [A03]

D'altra parte, vi è chi si dichiara favorevole, pur con la consapevolezza di possibili conseguenze negative nei termini di una crescente concorrenza al ribasso, soprattutto da parte di chi è nella fase di avvio della professione e fatica a trovare spazi. È, questo, il caso di un avvocato penalista di 38 anni, che in proposito chiama in causa il ruolo dell'Ordine come 'garante' della professione.

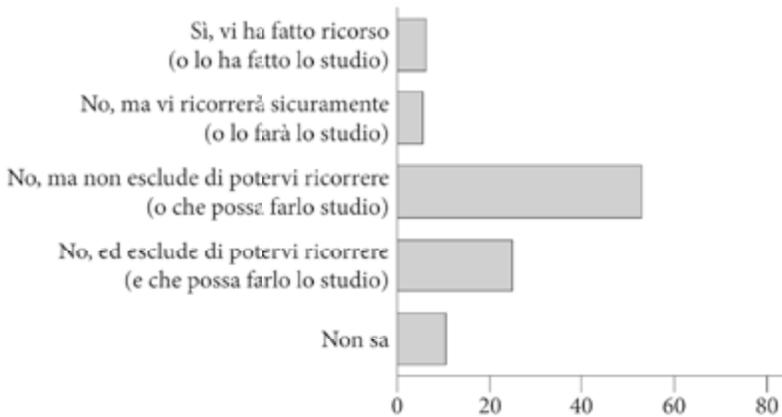
Sinceramente, credo che l'avvocato dovrebbe avere la serenità di scegliere e valutare quanto ritiene congruo il compenso rispetto all'attività che svolge. Certamente, ritengo che dovrebbe avere maggior tutela, visto che abbiamo un Ordine di appartenenza, [...] anche in termini di strumenti volti al recupero dei crediti [...], perché questo è uno degli aspetti che rendono la categoria un po' misconosciuta ai più. [...] *Advocatus*, in latino, vuole che sia una professione in cui la persona è chiamata alla difesa di qualcuno, quindi che faccia questo a prescindere dall'aspetto economico... aspetto economico che però fa parte in ogni caso dell'attività professionale. Pertanto, [...] quanto più un avvocato è tutelato da quel punto di vista, tanto maggiore ne sarà il rispetto da parte della collettività che gli si rivolge, secondo me. Quindi, ritengo giusto che ci sia una liberalizzazione. D'altra parte, questa liberalizzazione porta, come conseguenza, a un ribasso, perché comunque i giovani avvocati che cosa fanno? Ti fanno un decreto ingiuntivo per 20 euro. E questo perché? [...] Perché, d'altronde, un avvocato che non ha spazi [...] cerca, almeno all'inizio, di mettersi sul mercato riducendo le pretese economiche, magari cercando di metterci tutto l'impegno che può. Ritengo che, da questo punto di vista, dovrebbe essere l'Ordine a cercare di mettere dei rimedi tali da consentire a tutti di rendere gestibile l'attività professionale, anche a chi vi si è affacciato da poco tempo e ha voglia di farla. [A04]

Una penalista di 45 anni, infine, colloca la questione sullo sfondo di un più ampio mutamento, legato all'utilizzo estensivo delle nuove tecnologie, che ha investito la professione modificando significativamente il modo di relazionarsi con i clienti e, più in generale, i processi di lavoro.

Posso anche condividere la scelta della liberalizzazione e, soprattutto, dei nuovi parametri, che sono molto diversi, al di là degli importi. Che, poi, a conti fatti non è che ci sia tutta questa differenza. [...] Prima, si stava attenti a telefonare o ad andare dall'avvocato, perché comunque si sapeva che l'avvocato metteva in conto... ehm, bei tempi, uno potrebbe dire... Però, è cambiato tutto, adesso pensiamo soltanto all'e-mail. Cioè, io mi scambio le e-mail o i messaggi su WhatsApp con i clienti, a volte anche 10 o 20 in un giorno. Comunque, per me è lavoro, perché io leggo un'e-mail e rispondo. Ma che cosa faccio? Quale sarebbe la logica? [...] Qualche avvocato un po' più anziano ci prova ancora a mettere «esame fax», ma adesso non esiste più, il lavoro deve essere forfettizzato. [...] Certo, noi adesso abbiamo due alternative: io al cliente chiedo quello che voglio e, se lui firma e accetta, il problema non si pone; laddove questo non avviene, esistono i parametri previsti dalla legge, ci sono dei minimi, dei medi e dei massimi. [...] Certo, probabilmente se scrivo la letterina, non la monetizzo più, però, insomma, secondo me questo ha facilitato. Ecco, per quello che mi riguarda va snellito un aspetto, che a volte si passavano veramente delle giornate a fare notule, anche per il tribunale. [A24]

Un quadro simile a quello delineato rispetto alla questione delle tariffe è osservabile in merito alla *possibilità di svolgere pubblicità informativa*. Anche in questo caso, infatti, è una minoranza, pari all'11,7% del totale, ad aver dichiarato di aver già fatto ricorso o di voler ricorrere, in prima persona o attraverso lo studio, a questo tipo di pratiche per promuovere l'attività professionale; per contro, più del doppio, il 24,8%, ha affermato di non avervi mai fatto ricorso, negando peraltro la possibilità di potervi ricorrere in futuro (v. Figura 7.11). Di nuovo, la risposta prevalente rimanda a una strategia cauta, per cui, pur non avendo fatto uso della pubblicità, non si esclude di poterlo fare (53,0%). Rimane, poi, una quota comunque rilevante di individui che non sanno esprimersi sull'argomento (10,5%).

Figura 7.11. Ricorso alla pubblicità per promuovere l'attività professionale (% , n = 964)



In questo caso, tuttavia, non emerge un profilo ben identificabile. Tra le variabili considerate, la classe d'età è quella che ha una maggiore capacità esplicativa. Nello specifico, i giovani si mostrano relativamente più propensi all'utilizzo della pubblicità, ma anche all'adozione di una strategia di tipo adattivo, mentre gli individui in età matura si collocano più spesso in una posizione conservatrice. Ciò può spiegarsi, in ipotesi, con il fatto che chi è nella fase di avvio o di consolidamento della propria attività professionale veda nella libertà di svolgere pubblicità informativa una opportunità per farsi conoscere e per crearsi una clientela, laddove chi è in una fase avanzata della carriera rimane legato a una rappresentazione tradizionale della professione di avvocato e tende ad attribuire maggior peso alle possibili implicazioni di carattere deontologico.

Tra le posizioni favorevoli vi sono, paradossalmente, quelle espresse dalle testimonianze di due avvocati in età avanzata, una donna e un uomo entrambi di 62 anni, i quali sottolineano l'incongruenza del divieto di pubblicità in una società profondamente mutata, anche a fronte di pres-

sioni legate a un'accresciuta concorrenza internazionale. La prima, in particolare, vede nella pubblicità uno strumento di 'democrazia' e riconduce le resistenze che essa incontra nella sua applicazione a un atteggiamento essenzialmente 'snobistico', a suo dire radicato nella categoria. Il secondo, invece, colloca il tema nel quadro di una questione più generale, legata al tipo di organizzazione che l'avvocatura italiana deve darsi per poter contribuire alla crescita economica del paese e, al riguardo, parla dell'apertura alla pubblicità, così come della possibilità di costituire società di capitali, come di qualcosa di inevitabile.

A parte una pagina su Facebook, [...] un sito internet che però aggiorniamo poco e male, un'associazione che abbiamo presentato pubblicamente presso una libreria, presso i canali 'sociali' – servizi sociali, ecc. – che si occupano della materia, non ho aderito ad altre forme di pubblicità, tipo comprare spazi sui giornali di settore, ecc. Non l'ho ritenuto necessario; a me bastano le adesioni alle varie associazioni che sul territorio o a livello nazionale si occupano delle tematiche [...]. Non ho avuto neanche il tempo, devo dire proprio la verità, perché fin dall'inizio, quando c'era il divieto di fare pubblicità alle attività professionali legali, io ho sempre sostenuto che fosse una cosa di un'ipocrisia come poche, perché la pubblicità fatta apertamente, come quella sui divani, io trovo che sarebbe la forma più trasparente e più democratica di contatto con una possibile clientela. Uno compra mezza pagina di giornale, di un quotidiano o di una rivista, si presenta, dà le sue credenziali, dopodiché una persona lo può contattare e verificare, mentre le forme indirette di farsi conoscere possono anche essere legate a scarsa trasparenza. [...] Io trovo che il fatto di poter fare pubblicità sia estremamente liberatorio, per cui uno può direttamente fare un appello al contesto di potenziale clientela. [...]

Adesso, questo è diventato possibile, anche se non vedo grandi annunci sui giornali, perché [...] gli avvocati li snobbano un po', pretendono di essere una categoria più legata a momenti culturali, intellettuali. Magari lo fossero davvero! Allora, potrebbero forse rivendicare una sorta di superiorità, ma purtroppo non lo sono sempre, quindi trovo sconveniente che si arroccino in questi atteggiamenti un po' snobistici, per cui quello che vale per lo studio dentistico non può valere per l'avvocato. [A14]

Ci sono state per tanto tempo delle limitazioni eccessive su questo, non c'è dubbio. Negli ultimi tempi, qualche cosa sta cambiando. Non vorrei però che si arrivasse a una liberalizzazione totale, in stile americano, per cui alla fine puoi trovarti il cartellone per strada di quelli che fanno ricorso in Cassazione e ti promettono di vincerlo. Francamente, non vorrei che si arrivasse a questo. Per ora, non ci siamo. Ovviamente, una maggiore apertura alla pubblicità è abbastanza naturale, perché dobbiamo ormai competere in un mondo globalizzato, che è quello che è. Tra l'altro, questa è una questione legata al tipo di organizza-

zione che ci vogliamo dare. Ecco, su questo tema ci sono orientamenti molto diversi da parte del Sindacato avvocati e dei molti Ordini, perché molti vedono ancora nella professione legale il ruolo dell'avvocato libero, indipendente, ecc. Io ritengo che questo sia un errore, perché quella forma di avvocatura non esiste più. Era una forma del passato, che i tempi moderni ormai non consentono più, quindi si perde autonomia, si perde indipendenza. Anche l'idea di poter costituire società di capitali, in cui ci sono dei finanziatori che sicuramente hanno voce in capitolo, ma che possono dare robustezza alla struttura, quindi, per me è inevitabile. Se non si fa così, i grandi affari, le grandi questioni vengono trattate da studi esteri, come già è successo. [...] Insomma, il nostro tipo di organizzazione e la gelosia tipicamente individualista che caratterizza l'avvocatura italiana non aiutano a sviluppare un servizio che possa aiutare l'economia nel suo complesso a crescere. [A17]

Sono poi rintracciabili posizioni che esprimono un favore condizionato, come quella di un avvocato nella fase iniziale della carriera, uomo di 31 anni, indipendente, per il quale una liberalizzazione non regolata della pubblicità può comportare il rischio di un aumento delle disuguaglianze all'interno della categoria, avvantaggiando gli studi strutturati, che hanno maggiori risorse da destinare ad attività promozionale:

da un lato, il divieto di farsi pubblicità [...] era sicuramente fondato e legittimo un tempo. Oggigiorno, penalizza i giovani che tentano di inserirsi in un mercato chiuso e che, comunque, hanno bisogno di far conoscere il proprio nome e la propria attività. Dall'altro lato, una totale liberalizzazione, a parte dare l'idea di una commercializzazione dell'attività dell'avvocato, che non mi piace, favorisce chi ha il potere economico, perché la pubblicità sul giornale di quartiere può essere utile appunto all'avvocato del quartiere, ma credo che il divieto di fare pubblicità si debba rivolgere più che altro alla pubblicità su larga scala, in televisione, in radio. [...] Quindi, il problema della pubblicità è complesso, perché da un lato ce n'è bisogno per il giovane per farsi conoscere ed entrare nel mercato, dall'altro comporta dei rischi. Forse, andrebbe permesso per i primi cinque anni di attività [ride]. Non ho la soluzione al problema, però. [A09]

Questa stessa posizione, in effetti, trova conferma nella testimonianza di una donna di 53 anni, che esercita la professione a titolo individuale e afferma di non potersi permettere di allargare il proprio giro di affari:

non è che io sia contraria alla pubblicità, però ci vuole la sostanza. Non è che basti la pubblicità... Forse, può servire per farsi conoscere, per avere un mercato più ampio, ma io non me lo posso permettere, perché sono sola. Quindi, non ha senso che io mi avventuri in mercati oltre Firenze, oltre la Toscana. [A12]

Più critica è la posizione di un uomo di 44 anni, professionista associato, che sottolinea invece l'importanza di un controllo da parte degli Ordini e si dice convinto che la partita si giochi ancora nelle relazioni con i clienti:

abbiamo semplicemente deciso, adesso, di affiancare al nuovo sito web una brochure descrittiva dello studio, che però viene consegnata sempre quando c'è un contatto personale; non viene inviata come una newsletter generica a tutti gli imprenditori di un certo tipo. Ancora non ci muoviamo con questi strumenti qui. La mia opinione è che il sistema legale italiano sia ancorato a logiche datate, di conoscenza personale e, anche, di scarsa valorizzazione del merito. [...] Quindi, un mercato tutto basato sulla leva del prezzo, sulla libertà dei professionisti di decantare le proprie qualità, ha indubbiamente aspetti che meritano di essere considerati con attenzione. [...]

La nostra strategia è focalizzata sulla capacità di capire e di provvedere in modo efficace ai bisogni dei clienti. Non facciamo sinergie, accordi commerciali, non abbiamo partnership particolari. So, per esempio, che in altre realtà territoriali, come Roma e Milano, gli studi, specialmente quelli che sono affiliati a studi internazionali, adottano una politica di marketing strutturata. Noi cerchiamo comunque di essere attenti a quelle che sono le esigenze dei clienti e del mercato, questo sì. Quindi sappiamo che dobbiamo rispondere tempestivamente; sappiamo che se un cliente mi chiede la risposta per domani, dobbiamo dargliela entro domani. Cerchiamo di capire quale sia il valore aggiunto per le esigenze del cliente, però non facciamo marketing. [A21]

Su una posizione simile troviamo un'avvocata di 45 anni, anch'essa inserita in uno studio associato:

questo credo sia il problema fondamentale dei professionisti, specie degli avvocati. Io, personalmente – il mio socio è più giovane di me – sono un po' vecchia maniera. Devo dire che sono quasi due anni che pensiamo di fare un sito, un passo avanti e un passo indietro, perché poi alla fine, a mio avviso, l'avvocato nasce molto dal passaparola e da una non commercializzazione, che dovrebbe caratterizzare la nostra professione. Purtroppo, so che non funziona così. Però, io ho fatto un viaggio in America e devo dire che vedere i cartelloni pubblicitari è di un deprimente e di uno squallore che non posso descrivere, perché il professionista non è una bella faccia su un manifesto, che offre chissà che cosa, ma una persona cui ti affidi e con cui fai determinati percorsi, che possa essere il recupero crediti, la causa contro il condomino molesto o un sinistro in cui hai perso un figlio. Personalmente, io la visibilità me la sono fatta perché ho avuto processi importanti. [A24]

Tra chi esprime una posizione contraria, troviamo un uomo di 45 anni che esercita la professione individualmente, in condivisione con altri, che fa notare come, in Italia, la pubblicità sia poco utilizzata dagli avvocati:

mi sembra che sia giusto tenere dei limiti, per il decoro della professione, per evitare una concorrenza troppo aggressiva. Però, mi pare che la maggior parte dei legali non sfrutti nemmeno gli spazi che ci sono nella nuova normativa, tutto sommato. [A13]

Da ultimo, un uomo di 38 anni che lavora nello studio del padre esprime tutta la propria diffidenza verso quello che, in buona sostanza, vede come uno strumento di manipolazione:

è sempre pericolosa la pubblicità. Capisco perché nel codice deontologico [...] ci siano mille paletti. Perché la pubblicità, solitamente, è ingannevole, cioè deve comunque convincerti a comprare un prodotto. [A16]

In sintesi, ciò che emerge dall'analisi è una bassa propensione a sfruttare le opportunità offerte dalla riforma. Una conferma in tal senso può essere trovata, d'altronde, guardando all'uso combinato dei due dispositivi normativi che puntano più esplicitamente nella direzione della deregolazione: la libertà di pattuire i compensi e la possibilità di svolgere pubblicità informativa. In effetti, contrariamente a quanto avremmo potuto attenderci, solo una piccola parte dei rispondenti, il 2,3% del totale, ha dichiarato di perseguire *una strategia competitiva*, che implica cioè l'azionamento, nel contempo, della leva del prezzo e di quella della pubblicità per attrarre nuovi clienti. Vi è, poi, un 19,3% che ha evidenziato *una strategia ibrida*, che combina, appunto, strategie diverse nell'uso dei due strumenti. Nella maggioranza dei casi, invece, è stato riscontrato *un orientamento adattivo* (non si ha una strategia sulle tariffe e non si esclude di poter ricorrere alla pubblicità) o *conservativo* (si mantengono invariate le tariffe e si esclude di poter ricorrere alla pubblicità) o una combinazione dei due.

5. Conclusioni: avanti adagio, con cautela

Il capitolo ha mostrato come l'azione riformista dello Stato, orientata al perseguimento di un obiettivo generale di liberalizzazione del mercato dei servizi professionali legali, abbia effettivamente portato con sé alcune importanti novità. Il legislatore, tuttavia, non sembra aver tracciato una direzione univoca, avendo introdotto nel contempo elementi di deregolazione e nuovi elementi di regolazione.

In tal modo, si è detto, lo Stato ha potuto riaffermare il proprio ruolo di agente primario di regolazione, riducendo gli spazi dell'autonomia regolativa della professione. Esso, peraltro, ha rinunciato per lungo tempo a intervenire sul primo meccanismo di controllo del mercato del lavoro professionale, ovvero la regolazione dell'accesso all'*università*. Nel periodo in cui scriviamo, nondimeno, è in discussione la ristrutturazione del corso di laurea in giurisprudenza, con la costituzione, in parallelo al tradizionale modello 3+2, di un 4+1 finalizzato all'iscrizione agli Albi professionali di avvocati e notai, con un numero programmato per l'ultimo anno.

È questo, in effetti, un aspetto nodale, investito di una valenza ideologica, che tuttavia – come emerge dagli stessi dati della ricerca – può contare su un ampio consenso all'interno della comunità professionale: il 72,9% dei rispondenti all'indagine con questionario, infatti, si è dichiarato d'accordo con l'idea di introdurre meccanismi di selezione – appunto, il numero 'chiuso' – ai corsi di laurea che consentono l'accesso alla professione (v. Tabella AC.69, Appendice C). In tal senso, dunque, l'azione del legislatore intende fornire una risposta, benché con quella che appare una soluzione di compromesso, a una domanda della stessa comunità professionale o, quantomeno, di una parte rilevante di essa. D'altro canto, la diminuzione della durata del *praticantato* ha ristretto ulteriormente gli spazi per svolgere formazione e selezione 'sul campo', vale a dire sulla base di una valutazione delle capacità degli aspiranti avvocati nella quotidianità del lavoro di studio. Si rafforza, invece, almeno sulla carta, il carattere di selettività dell'*esame di abilitazione*, con la ristrutturazione dell'esame orale e il consolidamento del ruolo di 'regia' del Ministero della Giustizia. Alcuni interventi di rilievo, quali per esempio la liberalizzazione delle tariffe e la rimozione del divieto di pubblicità, hanno infine incrementato il peso del *mercato* come agente di regolazione, seppure con il 'contrappeso' del vincolo della dimostrazione dell'esercizio effettivo della professione.

L'analisi ha, quindi, rivelato che la *riforma della professione forense* è stata accolta in modo piuttosto freddo, ciò trasversalmente alle varie componenti socio-professionali dell'avvocatura fiorentina. Guardando ai singoli aspetti oggetto d'intervento, tuttavia, i provvedimenti volti più decisamente alla liberalizzazione del mercato si dimostrano anche i più divisivi, con gli appartenenti alle categorie forti allineati su una posizione conservatrice e, viceversa, gli appartenenti alle categorie deboli più aperti alla concorrenza.

Venendo alle *strategie di adattamento individuali* che i rispondenti hanno adottato o hanno previsto di adottare rispetto ai cambiamenti introdotti dalla riforma, ciò che si osserva, in generale, è un atteggiamento cauto e attendista. Questo è senz'altro dovuto al fatto che la rilevazione è stata effettuata alla fine del 2013, a un solo anno di distanza dal varo della riforma, con alcune disposizioni normative ancora in attesa di attuazione e molti nodi da sciogliere, ciò che rendeva difficile prevederne gli effetti una volta messa a regime. D'altra parte, le interviste in profondità hanno fatto emergere l'esistenza di posizioni più o meno consolidate rispetto ai principi che hanno ispirato le misure più controverse, laddove l'incertezza sembra essere legata alla necessità di capire quali saranno effettivamente le conseguenze in termini di riaggiustamento del mercato.

Nello specifico, è verosimile che l'*obbligo di iscrizione alla Cassa forense* e l'aumento dei costi fissi che ne consegue possano indurre una progressiva diminuzione del numero di iscritti all'Albo, fenomeno la cui entità è peraltro, al momento in cui scriviamo, ancora da verificare. È pur vero che, stando a quanto emerso dall'indagine, l'abbandono non sembra essere un'opzione plausibile per chi pratica *attivamente* la professione. An-

cora, le interviste hanno chiarito come gli individui siano più inclini ad adottare strategie volte, in prima battuta, al ridimensionamento del proprio stile di vita, con comportamenti di consumo più oculati nella vita privata, e quindi al taglio delle spese ritenute non necessarie in ambito professionale, ciò al fine di sostenere gli accresciuti costi legati all'avvio e all'esercizio ordinario della professione (v. Capitolo 3, paragrafo 4). In tal caso, è lecito ipotizzare che l'effetto investimento in capitale umano, pur essendo quest'ultimo caratterizzato da un rendimento decrescente, finisca per prevalere sull'effetto scoraggiamento, anche a causa della carenza di alternative occupazionali praticabili per i laureati in giurisprudenza. Una strategia ulteriore, mirata all'abbattimento dei costi fissi, è poi quella della cancellazione 'selettiva' dall'Albo, per cui all'interno di uno studio legale uno o più membri decidono, appunto, di cancellarsi, continuando di fatto a praticare la professione collaborando con altri che mantengono l'iscrizione. In definitiva, tale disposizione normativa corre dunque il duplice rischio di produrre un impatto poco significativo in termini di desaturazione del mercato e di generare l'effetto non voluto di indurre il ricorso a strategie di adattamento che portano con sé possibili implicazioni dal punto di vista della qualità dei servizi resi e della deontologia professionale.

Non sembra, peraltro, trovare conferma l'ipotesi di un diffuso ricorso a *strategie di tipo competitivo*, che fanno leva cioè sugli strumenti oggetto di deregolazione, come le *società tra avvocati*, la *pubblicità* e le *tariffe*. Stando ai risultati della ricerca, in effetti, appare poco realistico – almeno per ora – lo scenario di una 'americanizzazione' della professione, con cartelloni pubblicitari un po' ovunque che offrono servizi di (presunta) qualità a prezzi stracciati. In generale, sembra anzi prevalere il riferimento a una rappresentazione di tipo tradizionale della professione, ciò anche tra coloro, come i più giovani, che mostrano una propensione relativamente più elevata all'adozione di strategie concorrenziali. La quota considerevole di individui che non ha saputo fornire una risposta in merito o che ha espresso un consenso parziale – in accordo con alcune disposizioni e in disaccordo con altre – suggerisce, tuttavia, l'opportunità di monitorare la situazione negli anni a venire. Non è, infatti, escluso che i 'contorni' della professione e, ancor più, la sua composizione interna possano mutare in modo significativo nel lungo periodo, una volta che le implicazioni sostanziali della riforma saranno evidenti.

CAPITOLO 8

COMUNITÀ (PROFESSIONALE) E SOCIETÀ

Andrea Bellini

1. *Controllo sociale, cambiamento e processi partecipativi*

Un tema che ha ricevuto minore attenzione, soprattutto negli studi di epoca più recente, è la relazione tra la professione, intesa come ‘comunità’ professionale e la più ampia società in cui essa è inserita. Una relazione da cogliere nel suo carattere di ‘biunivocità’: guardando cioè, da un lato, al modo in cui la società influenza, più o meno direttamente, l’esercizio della professione e, dall’altro, al ruolo svolto dalla stessa comunità professionale nell’ambito dei processi di cambiamento.

Il *primo aspetto* ha a che vedere con le forme di ‘controllo sociale’ di cui aveva parlato già Goode (1957), con particolare riferimento al controllo ‘indiretto’ che la società esercita sulla comunità professionale, primariamente attraverso le *scelte dei clienti*, ciò che per l’autore determina il successo dei professionisti e la sopravvivenza della stessa professione. Rovesciando la prospettiva e portando l’attenzione sul potere posseduto dai professionisti nello ‘scambio sociale’ con la società e i clienti, Forsyth e Danisiewicz (1985) descrivono quindi le professioni come occupazioni i cui esponenti denotano una più marcata propensione all’autonomia dai clienti e dalle organizzazioni da cui dipendono. E, così facendo, distinguono le ‘vere’ professioni – tra le quali collocano la stessa professione forense – in quanto caratterizzate dai livelli più elevati di autonomia.

In tal caso, in effetti, il fuoco è sul rapporto tra professionisti e clientela, un aspetto su cui ci siamo già soffermati a lungo nel corso del Capitolo 6 in relazione ai fattori di attrazione dei clienti e alle dinamiche reputazionali e su cui, pertanto, non intendiamo indugiare oltre. Ciò che preme rimarcare, qui, è invece l’esistenza di alcuni elementi di criticità riconducibili a fattori esogeni – istituzionali, culturali e congiunturali – che, come tali, sono all’origine di una frustrazione della ‘pretesa’ di controllo da parte della comunità professionale.

Si tratta di questioni rilevanti, che emergono con chiarezza dai focus group condotti nella prima fase della ricerca (v. Appendice A).

Vi è anzitutto l’inefficienza del sistema giudiziario, la cui lentezza fa sì che il prodotto del lavoro dell’avvocato si materializzi anche dopo anni:

il ruolo dell'avvocato, soprattutto civilista, si è deteriorato anche per il fatto che non è in grado, non solo per sua supposta incapacità, ma per la cornice in cui si trova a operare, di portare risultati concreti al cliente che vi si rivolge. [...] Questo ha fatto sì che la percezione della nostra professione all'interno del corpo sociale sia peggiorata, perché l'avvocato diventa solo un costo. E, se deve essere solo un costo, cerco di spendere il meno possibile. [FG01]

D'altro canto, proprio gli avvocati restano tra i principali indiziati per l'elevata 'litigiosità' e per la durata irragionevole dei procedimenti giudiziari, a causa della loro numerosità (Carmignani e Giacomelli 2010) e del sistema di parcellazione a tariffa, in base al numero di attività svolte e alla lunghezza della causa (Marchesi 2003):

l'effetto perverso della giustizia, combinato con il numero degli avvocati, è tale per cui la causa in Italia la fa chi ha torto. [...] Questo comporta agli occhi del pubblico un ulteriore elemento di denigrazione nei confronti dell'avvocato, perché è quello che ti tira per le lunghe fino a che non ti fa l'accordo. [FG2]

Vi è, poi, una diffusa disponibilità di competenze legali, in conseguenza della socializzazione svolta dai media. È, questo, un fenomeno che si colloca nel quadro di un più ampio processo di 'democratizzazione del sapere', il quale ha avuto una significativa accelerazione con l'avvento del web e ha comportato, tra le altre cose, la crescente messa in discussione del sapere professionale. Con ciò, agli avvocati è oggi richiesto di sviluppare le proprie capacità relazionali, trovandosi di frequente a dover spiegare gli aspetti tecnici di una causa o ad affermare la specificità delle proprie competenze rispetto a un dato di senso comune o a 'pareri' reperiti in rete:

ti dicono: «ho trovato questa sentenza, perché non facciamo così?». Capita spesso. L'affidamento completo a una professionalità indiscutibile non è più pensabile. [FG05]

Infine, vi è la crescente difficoltà di farsi pagare, in parte dovuta al venir meno del rapporto di fiducia incondizionata tra cliente e avvocato, in parte imputabile alla congiuntura economica negativa, ciò che, per esempio, ha comportato l'introduzione di formule di pagamento inusuali, importate dal mercato dei beni di consumo:

anche quelle persone che i soldi da parte ce li hanno, non li danno o non li danno come li davano prima. Perché siamo di più e perché sono più informati... magari male informati, ma più informati. Prima, se chiedevi dieci, era dieci, e te lo davano. [FG05]

Come studio, facendo molto famiglia e minori, è chiaro che l'approccio dal punto di vista economico non può essere quello dei 1.000 euro

d'acconto senza neanche guardarti in faccia. Abbiamo un modo di lavorare diverso, facciamo una rateizzazione mensile, andiamo incontro al cliente in tutti i modi possibili. Abbiamo anche persone che fanno bonifici di 100 euro al mese. [FG06]

In generale, gli avvocati fiorentini denunciano la rottura dei meccanismi sottesi alla rivendicazione/concessione di deferenza e, congiuntamente, la spersonalizzazione del rapporto avvocato-cliente. Fanno qui eccezione gli avvocati 'di provincia', come essi stessi si definiscono quasi a prendere le distanze da quell'ambiente 'urbano' che sembrano vedere come un mondo asettico, lontano dalla loro formazione culturale:

è diverso il rapporto: l'approccio con il cliente è personale. Io vado a mangiare nello stesso bar, mi conoscono come 'l'avvocato'. Questo, a Firenze, non esiste. Abbiamo ancora una dimensione familiare. [FG07]

Venendo al *secondo aspetto*, esso ha invece a che fare con il ruolo – in senso ampio, oltre i confini dell'attività professionale ordinaria – che gli avvocati svolgono nella società e al contributo che essi danno nell'ambito dei processi di cambiamento.

A tal proposito, Scott (2010) porta l'attenzione sul ruolo giocato dai professionisti nella legittimazione di nuovi assetti istituzionali. Facendo riferimento a Berger e Luckmann (1966), nello specifico, egli parla della istituzionalizzazione di nuove forme o pratiche organizzative come di un processo graduale, che implica la produzione di nuovi significati e la loro integrazione con le credenze e i valori preesistenti in uno specifico campo. Afferma quindi che a mano a mano che le innovazioni si diffondono, gli innovatori perdono il controllo del processo e subentrano attori 'professionali', specializzati nel costruire e gestire i quadri culturali, normativi e regolativi. Proprio i professionisti, secondo Scott (2008: 219), sono coloro che nelle «danze» di individui e organizzazioni forniscono «la coreografia». Essi, cioè, definiscono, interpretano e applicano i diversi elementi istituzionali, vale a dire *credenze, norme e regole*, ciò che a detta dell'autore dà stabilità e significato alla vita sociale.

Lo stesso Scott (2008) propone una classificazione dei professionisti in base ai ruoli che essi ricoprono in quanto «agenti istituzionali». Distingue cioè tra professionisti cosiddetti *creativi, mediatori e clinici*, attribuendo ai primi la funzione di arricchire gli aspetti cognitivi, normativi e regolativi dei contesti in cui operano – dunque, la funzione creativa in senso stretto – e agli altri, nell'ordine, la funzione di veicolare i 'messaggi' professionali, di tradurli e adattarli alle circostanze e al contesto, e quella di applicare i principi professionali alla soluzione di problemi specifici posti dai clienti. Egli sottolinea, peraltro, come i professionisti *mediatori*, tra i quali ricomprende gli stessi avvocati, e i professionisti *clinici* partecipino anch'essi al processo creativo, seppure 'dal basso' e alimentando un cambiamento di tipo incrementale.

Il fuoco dell'analisi si sposta pertanto sul ruolo che attori 'individuali' giocano influenzando, dall'interno o dall'esterno, la vita di organizzazioni complesse. È questa, tuttavia, una dimensione trascurata in letteratura, che presuppone di guardare all'*agire strategico* (Crozier e Friedberg 1977), ma anche alle disposizioni interiorizzate (l'*habitus* bourdiesiano) che guidano l'azione individuale, entro il quadro di una razionalità limitata. In quanto tale, essa esula dagli scopi e dalle possibilità di questo lavoro, richiedendo un supplemento d'indagine, da condurre con metodi di rilevazione e di analisi di tipo qualitativo.

Vi è però un ulteriore livello di analisi, che ha più a che fare con l'azione collettiva e che consente, nel caso specifico, di valutare il ruolo giocato dall'avvocatura e dalle sue diverse componenti socio-professionali nella vita sociale. Si tratta di un livello di analisi che, in generale, riconduce al tema della *partecipazione* e a tre diverse dimensioni, per cui disponiamo di una serie di dati raccolti tramite l'indagine con questionario (v., di nuovo, Appendice A). Su di esse si concentra l'analisi nelle pagine che seguono.

La prima dimensione è quella della *partecipazione associativa*, con cui si intende specificamente il coinvolgimento, in modo più o meno attivo, nella vita delle associazioni di rappresentanza degli interessi di categoria. A tal proposito, del resto, già DiMaggio e Powell (1991) avevano enfatizzato il ruolo di tali associazioni quali veicoli per la definizione delle norme di comportamento e 'luoghi' in cui si rinsalda il senso di appartenenza alla comunità professionale di riferimento. Ancora Scott (2008), poi, ribadisce come, attraverso queste associazioni, le professioni svolgano di fatto una funzione normativa nella propria area di competenza. È questa, in effetti, una forma di partecipazione dai confini delineati, corrispondenti a quelli di una ristretta comunità professionale, che tuttavia può svolgere un ruolo rilevante di mediazione nell'interazione tra quest'ultima e la società in cui è inserita.

Qui, si ha peraltro un 'doppio canale' di organizzazione, ciò che costituisce una peculiarità nell'ambito della rappresentanza degli interessi. Da un lato, vi è infatti l'*Ordine professionale*, che è un organismo di natura pubblica, istituito dallo Stato per via legislativa e posto sotto l'alta vigilanza del Ministero della Giustizia, l'appartenenza al quale costituisce condizione necessaria per poter esercitare la professione. Esso è retto da organi (consiglio direttivo, presidente, segretario e tesoriere) composti da professionisti eletti tra gli iscritti e dagli iscritti e ha, appunto, la funzione di controllare l'accesso alla professione oltre che, più in generale, quella di garantirne la 'qualità'. Si tratta, dunque, di una forma organizzativa basata su una *membership* obbligatoria, con spazi di partecipazione limitati, che tuttavia svolge un ruolo rilevante sia in termini di regolazione (o, meglio, 'autoregolazione') della professione che come trait d'union tra la stessa comunità professionale e la società. Dall'altro lato, troviamo le *associazioni professionali*, di natura spontanea e volontaristica, le quali svolgono una duplice funzione, di carattere culturale e di rappresentanza degli interessi degli iscritti. Queste, a loro volta, possono essere di varia natu-

ra: si va dalle associazioni generaliste, di matrice sindacale-corporativa, a quelle con carattere specialistico (che, nel caso specifico degli avvocati, fanno riferimento a un settore legale), passando per le associazioni che rappresentano una categoria sociale (per esempio, i giovani) oppure sono ancorate a un ambito territoriale. Il panorama della rappresentanza è, in effetti, fortemente frammentato ed è esso stesso rivelatore della crescente differenziazione delle situazioni e degli interessi delle diverse componenti socio-professionali dell'avvocatura. Esso riflette, altresì, oltre che la ricerca di nuove matrici identitarie, un processo di progressiva specializzazione nella certificazione (e nella formazione) delle competenze.

Per quanto concerne la seconda dimensione, essa ha a che fare con la *partecipazione politica*, nelle sue varie forme, associate a un diverso grado d'impegno. Qui, l'attenzione dell'opinione pubblica, in Italia, si è rivolta soprattutto alla folta rappresentanza di professionisti e, in particolare, di avvocati in Parlamento. A tal proposito, per esempio, in un'inchiesta giornalistica di alcuni anni fa Stefanoni (2011) indicava proprio nella presenza in Parlamento di molti iscritti ad albi professionali una delle principali cause del fallimento dei tentativi di riforma delle professioni, ciò che spingeva l'autore a ipotizzare l'esistenza di un partito trasversale degli Ordini. Egli registrava, inoltre, come tale fenomeno fosse in realtà radicato nella storia repubblicana, sin dalla sua fase costituente, e come tuttavia abbia avuto uno slancio ulteriore a partire dalla quattordicesima legislatura, con l'ascesa della coalizione di centrodestra guidata da Silvio Berlusconi. Più di recente, altri contributi hanno rilevato la persistenza di questa tendenza, per quanto con un calo considerevole dalla sedicesima alla diciassettesima legislatura, in cui i professionisti in Parlamento sono passati da 233 a 168 e gli avvocati da 130 a 107 (Ventura 2013; cfr. altresì Cherchi *et al.* 2008; Nannicini, Pierri e Riva 2013).

D'altro canto, molti studiosi a livello internazionale, da Tocqueville (1838) in poi, hanno guardato al rapporto tra professione forense e politica incentrando l'analisi sulle caratteristiche personali – soprattutto in termini di istruzione e di competenze professionali – e le motivazioni che spingono gli avvocati, in quanto appartenenti alle *talking professions* (Norris e Lovenduski 1995), a intraprendere una carriera politica. Si tratta di un filone di studi con una lunga tradizione negli Stati Uniti, inaugurato già negli anni Quaranta (cfr. Hyneman 1940; Matthews 1954; Derge 1959; tra i più critici, cfr. Graves 1946; Schlesinger 1957) e ripreso a partire dagli anni Settanta (in anni più recenti, cfr. Miller 1995), con contributi di rilievo anche in Europa (cfr., tra gli altri, Podmore 1977; Dogan 1999). Scarsa attenzione è stata tuttavia diretta al ruolo politico che gli avvocati svolgono nell'ambito della comunità locale cui appartengono. Al riguardo, si segnalano alcuni lavori apparsi in Italia a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta (cfr. Bettin Lattes e Magnier 1989, 1991), i quali tratteggiavano più in generale il profilo di chi governa le città, ossia consiglieri, assessori e sindaci (sulla stessa lunghezza d'onda, i lavori più recenti di Baccetti 2008; Corica 2014).

La terza dimensione, poi, riguarda la *partecipazione sociale*, intesa come insieme eterogeneo di forme d'impegno, diverse da quelle legate alla sfera più tipicamente politica e sindacale, connessa con attività e iniziative – di volontariato e non, cittadine e culturali, a salvaguardia dell'ambiente, dei diritti civili, ecc. – di matrice associativa o movimentistica, con un carattere volontaristico e un orientamento all'esercizio di una funzione sociale e alla tutela di interessi collettivi. È, questa, una dimensione che nel tempo ha assunto una crescente rilevanza, alla luce di quella *rivoluzione silenziosa* (Inglehart 1977) che, tra le principali conseguenze, ha avuto un declino della partecipazione gestita dalla classe al potere – di cui sono espressione i partiti politici tradizionali – accompagnato dall'affermarsi di nuove forme più attive e autonome di azione 'politica', quali quelle che hanno trovato espressione nei *nuovi movimenti sociali* (Inglehart 1990, 1996). Qui, vi è una vasta letteratura di riferimento (per una panoramica, cfr. Diani 2009). Ciò che preme mettere in evidenza, tuttavia, è come diversi contributi, a partire da quelli ormai classici di Offe (1985) e Kriesi (1989, 1993), abbiano rilevato la presenza di professionisti e avvocati nella base sociale di questi movimenti. Offe, in particolare, sottolineava come questi ultimi abbiano fatto ampio ricorso alle competenze cognitive e alle risorse intellettuali – per esempio, la capacità di elaborare strategie legali – di cui i professionisti sono portatori, ciò al fine di perorare una causa e di avanzare le proprie istanze. In tal senso, si può parlare di un contributo fattivo delle professioni, e con esse dell'avvocatura, al cambiamento (anche in termini di 'democratizzazione') delle società avanzate, contributo che passa attraverso comportamenti sociali organizzati slegati dall'appartenenza politica e con un legame solo indiretto, per lo più inerente alla dimensione culturale, con un'identità di classe.

2. *La partecipazione associativa*

Già si è detto del ruolo svolto dalle associazioni di rappresentanza degli interessi di categoria quali agenti normativi, con la duplice funzione di garantire la coesione interna della comunità professionale e di agevolare l'interazione tra di essa e la società in cui è inserita. Si è sottolineato altresì come un ruolo chiave, da questo punto di vista, sia assegnato all'Ordine professionale, deputato al controllo formale dell'accesso alla professione – tramite la tenuta di un albo professionale – e garante della qualità della professione stessa, in quanto tale (almeno sulla carta) principale cinghia di trasmissione, appunto, tra comunità professionale e società. Si è ricordato, poi, il ruolo svolto dalle associazioni professionali, in particolare nella certificazione e nello sviluppo delle competenze. Al riguardo, con riferimento specifico alla professione forense, si è evidenziata la frammentazione del quadro della rappresentanza. Se, da un lato, questo può essere visto come una tendenza alla disgregazione degli interessi della categoria, che del resto fa seguito all'enfasi crescente sulla specializzazione delle competenze, dall'altro rivela un fermento associativo

che può essere il segnale di un'esigenza, evidentemente sentita da molti, di rinsaldare l'identità professionale, oltre che di avere risposte – anche in termini di servizi, quale per esempio la formazione – a problemi concreti inerenti all'esercizio della professione.

Da quest'ultimo punto di vista, tuttavia, la situazione si presenta come piuttosto disomogenea. E la discriminante sembra essere data dall'opposizione generalismo-specializzazione. A un estremo, infatti, le associazioni generaliste e trasversali lamentano una perdita di coesione che si ripercuote inevitabilmente sulla vita associativa, come testimoniano i brani sotto riportati, tratti dai focus group:

forse, anche prima gli iscritti alle associazioni erano pochi, però un senso di appartenenza alla categoria c'era. Oggi, secondo me, non c'è il senso della professione, di appartenenza a un gruppo e di riconoscimento di alcuni valori fondamentali del gruppo. [FG01]

[...] c'è una minore percezione della categoria come corpo unico. Se l'avvocatura è vista come un corpo sfaldato, anche l'impegno associativo, alla fine, ne risente. [FG04]

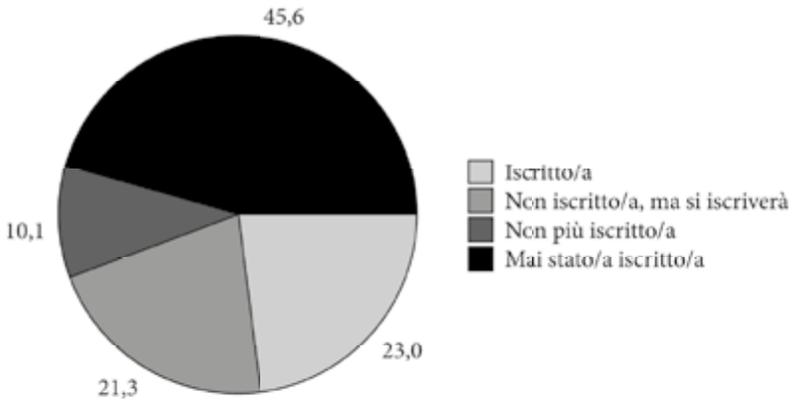
All'altro estremo, le associazioni a carattere specialistico, potendo contare su un pubblico più ristretto, riportano esperienze più positive. Soprattutto, riescono a dotarsi di dispositivi per la selezione degli iscritti, quale forma implicita di certificazione delle competenze, che consente di esercitare un controllo più stringente sul mercato del lavoro professionale:

essendo un'associazione specialistica, si accede quando i soggetti hanno consolidato una certa esperienza nel settore. [FG03]

Noi siamo molto selettivi. Intanto, perché per iscriversi occorre essere avvocati da almeno quattro anni. [...] Richiediamo [...] che chi fa richiesta di iscriversi abbia un'assicurazione professionale e assenza di provvedimenti disciplinari di fronte al Consiglio dell'Ordine. [...] Molto spesso, capita che rimandiamo indietro la richiesta di iscrizione. [FG06]

Ciò premesso, la Figura 8.1 mostra come, in generale, solo il 23,0% dei rispondenti al questionario fosse effettivamente iscritto a un'associazione forense al momento della rilevazione. Si tratta di un dato relativamente basso, specie se comparato con ciò che emerge da ricerche svolte in un passato neanche troppo lontano sull'avvocatura italiana – Petrone e Pessolano Filos (1992), circa vent'anni prima, avevano registrato un 58,9% – ma anche con indagini più recenti sul mondo delle professioni nel suo complesso – come quella realizzata su Milano dal Consorzio AAster (2011), che riporta un 32,2%, cui si aggiunge un 7,7% di iscritti ad associazioni di rappresentanza delle imprese e un 2,7% a sindacati.

Figura 8.1. Iscrizione a un'associazione forense (% , n = 964)



Se al dato sugli iscritti si somma tuttavia quello di chi, pur non essendo iscritto, ha dichiarato l'intenzione di iscriversi, si ha un 44,3% di professionisti che ha manifestato un orientamento favorevole all'iscrizione.

Disaggregando quest'ultimo dato, si nota anzitutto come non vi siano differenze apprezzabili dal punto di vista del genere, mentre, per quanto riguarda l'età, sono i più giovani a esprimere una più elevata propensione associativa (il 53,9% rispetto a valori tra il 39,4% e il 43,4% per le altre classi d'età). In particolare, gli under 35 fanno registrare il valore più alto rispetto all'intenzione di iscriversi, non essendo ancora iscritti ad alcuna associazione (il 35,4% contro il 24,3% di chi ha tra i 35 e i 44 anni). Ciò può avere varie spiegazioni. Nella prospettiva dei giovani avvocati, l'iscrizione a un'associazione può essere vista, per esempio, come un modo per consolidare la propria identità professionale o per ottenere riconoscimento in una fase delicata, in cui essi sono impegnati nella costruzione della reputazione professionale oltre che nell'acquisizione di quote di mercato. Può essere altresì vista come un modo per 'proteggersi' dai rischi dell'isolamento nel mercato e sottrarsi, così, al pericolo di marginalizzazione.

Per il resto, a denotare una più elevata propensione alla partecipazione associativa (iscrizione o intenzione di iscriversi) sono le stesse componenti socio-professionali che, nel corso dell'analisi svolta nei precedenti capitoli, hanno evidenziato una posizione più solida all'interno dell'avvocatura: gli individui con origine sociale alta (il 52,2% contro il 42,6% e il 41,8% di chi ha, nell'ordine, un'origine sociale media e bassa); i professionisti associati (il 51,6% contro valori che si attestano sulla media per le altre modalità di esercizio della professione); coloro i quali hanno collaboratori alle proprie dipendenze (il 50,4% contro il 39,8% di quelli non ne hanno); chi opera in prevalenza nel settore amministrativo (60,6%); chi esercita per lo più fuori regione (50,9%). Infine, sembra esserci una relazione diretta tra la

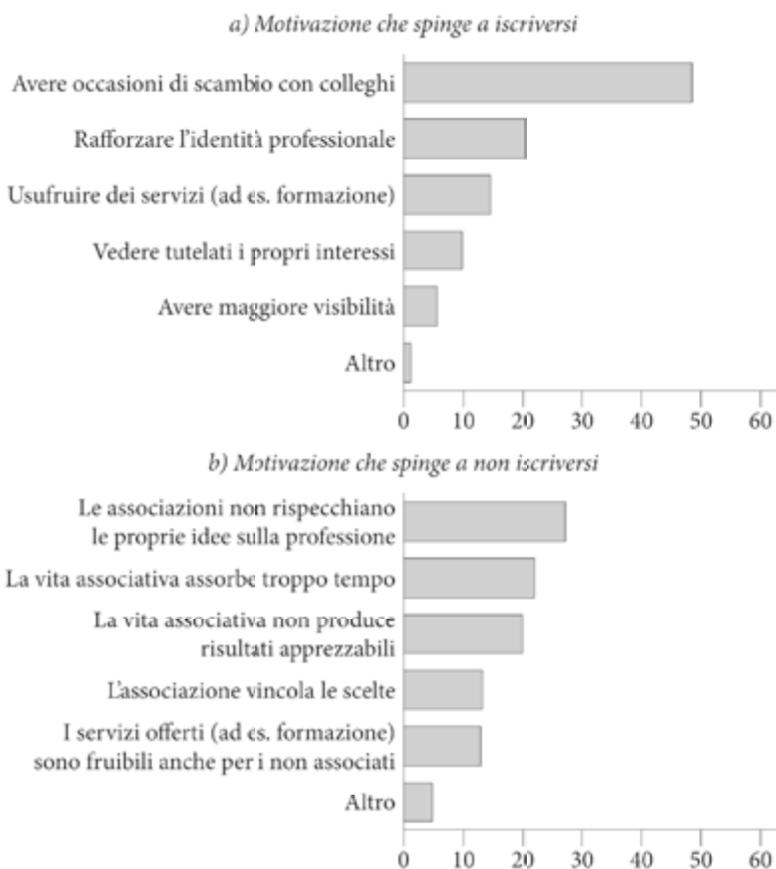
stessa propensione all'iscrizione ad associazioni forensi e la collocazione rispetto alla classificazione per status socio-professionale introdotta nel Capitolo 3, con valori che crescono dal 36,5% di quelli che abbiamo chiamato nuovi proletari forensi al 46,3% degli aspiranti ceto medio, sino al 49,4% dei professionisti affermati.

Queste stesse categorie, identificate come 'forti', sono anche quelle i cui appartenenti che lavorano in studi professionali che altrove (v. Capitolo 5) abbiamo definito 'collettivi' (con almeno un altro avvocato) dichiarano più frequentemente di lavorare con persone iscritte a un'associazione forense. Viceversa, coloro i quali fanno parte delle categorie caratterizzate da una vulnerabilità manifesta o latente (le donne, gli under 45, gli individui con origine sociale bassa, i titolari unici di studio, chi non ha collaboratori alle dipendenze, chi fa stragiudiziale, chi opera in provincia, i nuovi proletari forensi) sono più spesso inseriti in realtà in cui non c'è alcun iscritto ad associazioni. In generale, il 42,9% di chi lavora in studi collettivi (il 27,1% del totale dei rispondenti) è inserito in contesti in cui vi è almeno un iscritto a un'associazione, a fronte di un 57,1% (il 36,0% del totale) che, invece, è contornato da persone non iscritte ad associazioni (v. Tabella AC.73, Appendice C).

Passando all'esame delle motivazioni che spingono a iscriversi, o a non iscriversi, alle associazioni, troviamo un quadro più eterogeneo e di non facile interpretazione (v. Figura 8.2). Nel complesso, ciò che alimenta la partecipazione associativa degli avvocati fiorentini è, in netta prevalenza, la sentita necessità di avere maggiori occasioni di scambio con i colleghi (48,5%), seguita a distanza dal bisogno di rafforzare l'identità professionale (20,4%) e dall'intento di usufruire dei servizi offerti (14,8%), mentre assai meno rilevanti appaiono l'esigenza di tutela dei propri interessi (9,8%) e il bisogno di visibilità (5,9%). La vita associativa sembra essere dunque vista come un canale attraverso il quale si può provare ad allargare la propria rete di relazioni, anzitutto professionali (i 'legami deboli'), un possibile vettore di capitale sociale utilizzabile per consolidare o rafforzare la propria posizione sul mercato o, anche, per proteggersi dal mercato. Non è un caso, pertanto, che coloro che hanno dato questa risposta siano più spesso soggetti deboli (donne, giovani under 35, collaboratori a partita Iva, chi fa in prevalenza stragiudiziale, i nuovi proletari forensi). Più equidistribuite appaiono, invece, le risposte di chi ha dovuto motivare la mancata iscrizione. In tal caso, risultano prevalenti una motivazione di tipo valoriale, l'impossibilità di trovare associazioni che siano congruenti con le proprie idee sulla professione (27,2%), e una di tipo più strumentale, il troppo tempo assorbito dalla vita associativa (22,0%). Qui, è interessante notare come chi ha fornito la prima risposta, denotando quindi una visione critica del mondo associativo – e, in un certo senso, 'nostalgica' rispetto alla rappresentazione che si dà della professione – sia più di frequente un uomo (31,2%), in età avanzata (il 34,4% di chi ha 55 anni e oltre), con origine sociale alta (39,6%) e si caratterizzi come un professionista affermato (29,1%). Più composito appare, invece, il pro-

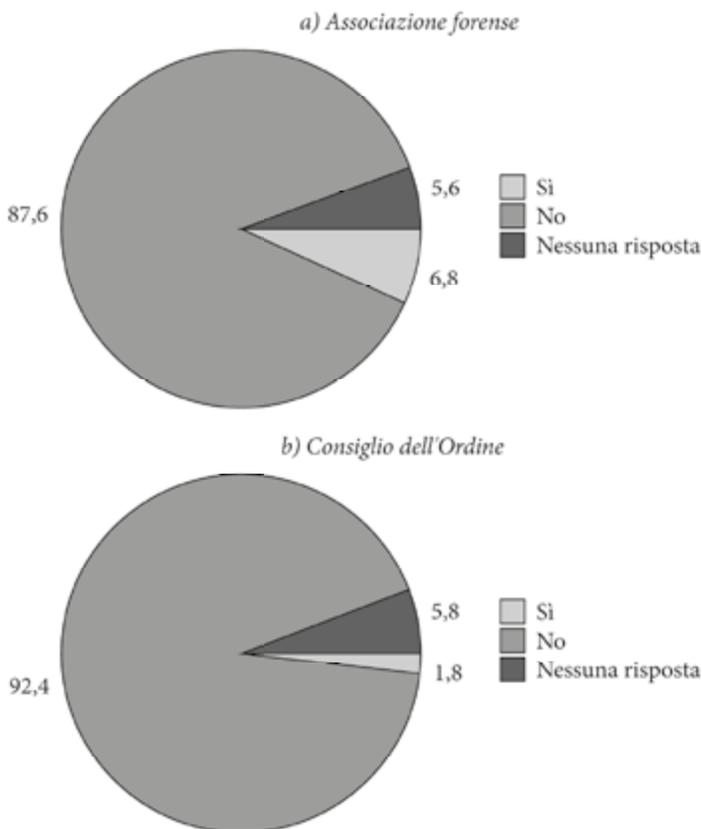
filo di chi dichiara di non avere tempo per la vita associativa. Anzitutto, la maggior frequenza di risposta delle donne (25,4%) e degli individui tra i 35 e i 44 anni (25,8%) porta a ipotizzare che, in questo caso, l'impegno associativo sia sacrificato, per esempio, al fine di conciliare il lavoro con un eventuale carico familiare. D'altra parte, i valori al di sopra della media dei professionisti associati (34,1%), di chi ha collaboratori alle dipendenze (24,1%), di chi opera nel settore amministrativo (26,9%) e, in generale, dei professionisti affermati (24,4%) lasciano supporre che la vita associativa sia percepita come un 'intralcio' da una componente rilevante di professionisti che, per una questione anagrafica – si trovano nella fase del consolidamento della propria posizione – e per il peso delle responsabilità di cui sono portatori, sono proiettati sulla carriera.

Figura 8.2. Motivazione che spinge a iscriversi o a non iscriversi a un'associazione forense (% , n variabile)



Se guardiamo, infine, al ristretto gruppo di chi ricopre o ha ricoperto cariche elettive in un'associazione forense e/o nel Consiglio dell'Ordine (v. Figura 8.3), il profilo che si delinea è quello tipico di una élite professionale locale: uomini, in età avanzata (55 anni e oltre), con origine sociale alta, professionisti associati, con collaboratori alle dipendenze, che operano in ambito giudiziale e in un territorio che va oltre i confini provinciali. Si tratta, inoltre, di professionisti affermati, con un reddito elevato e soddisfatti del proprio lavoro.

Figura 8.3. Cariche elettive ricoperte in un'associazione forense e nel Consiglio dell'Ordine (% , n = 964)



È, quindi, possibile trarre alcune considerazioni di sintesi. Il dato che salta agli occhi è senz'altro la *domanda di partecipazione dei più giovani*. Come si è detto, tuttavia, si tratta probabilmente di una domanda strumentale, legata a bisogni specifici e contingenti, inerenti all'avvio della

professione. Questa domanda rischia, nondimeno, di venire frustrata nel confronto con i vertici associativi, più spesso occupati da professionisti in una fase di età avanzata, risultando questi ultimi – come abbiamo visto nel Capitolo 6 (v. Tabella AC.60.1, Appendice C) – meno inclini a riconoscere la criticità della condizione dei giovani avvocati. Nel mezzo, i professionisti nelle classi d'età centrali mostrano una più bassa propensione associativa, più frequentemente degli altri per mancanza di tempo da dedicare a questo tipo di attività. Da notare, infine, come nella visione degli intervistati le funzioni di tutela degli interessi e di erogazione di servizi non figurino tra i motivi prioritari rispetto alla scelta di iscriversi o meno alle associazioni. Al contrario, l'incapacità di produrre risultati apprezzabili – dunque, un ruolo delle associazioni percepito come scarsamente incisivo – è spesso indicata come un disincentivo all'adesione.

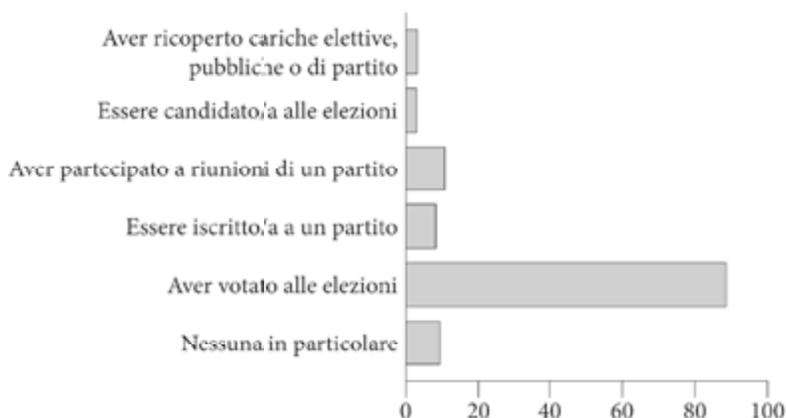
3. *Partecipazione e orientamento politico*

Quello della partecipazione politica degli avvocati è un fenomeno cui, in Italia, si è rivolta un'attenzione crescente. L'opinione pubblica, come si è avuto modo di dire nel paragrafo introduttivo, ha guardato con grande interesse (e sospetto) al ruolo che gli avvocati hanno giocato nei centri di potere, soprattutto a livello nazionale. In tal senso, il discorso ha assunto una valenza essenzialmente negativa. Una tematizzazione frequente operata dai media, in effetti, è quella che rappresenta gli avvocati come una *lobby*, in grado di ostacolare, per esempio, il processo di liberalizzazione che ha investito le professioni (al riguardo, v. Capitolo 7, paragrafo 1). La ricerca sociale, per contro, si è concentrata sullo studio delle caratteristiche che rendono gli avvocati adatti a intraprendere una carriera politica. Su questo, abbiamo visto, esistono numerosi riscontri nella letteratura internazionale, assai meno in quella italiana. Questi riferimenti, per quanto decontestualizzati rispetto alle specificità del caso italiano, costituiscono comunque una base su cui formulare un'ipotesi guida. L'assunto da cui muove l'analisi che segue è, dunque, che alcune caratteristiche acquisite, inerenti all'esercizio della professione di avvocato – in particolare, il tipo d'istruzione e le competenze professionali – possano favorire la partecipazione politica di base (votare alle elezioni), così come il coinvolgimento in attività che richiedono maggiore impegno (iscriversi a un partito, partecipare alle riunioni, candidarsi alle elezioni). Un possibile corollario è che la stessa partecipazione politica sia influenzata tanto dallo status raggiunto nella professione, quanto da caratteristiche ascritte, quali il genere, l'età e l'origine sociale. È, infine, da verificare il modo in cui partecipazione e orientamento politico interagiscono tra loro, per capire se il ruolo politico degli avvocati fiorentini si declini in termini più progressisti o conservatori.

La Figura 8.4 fornisce un quadro d'insieme, utile per avanzare delle prime ipotesi interpretative. In primo luogo, si osserva un livello di partecipazione al voto decisamente alto, con l'88,6% dei rispondenti al questionario che ha votato almeno una volta alle elezioni nel corso degli

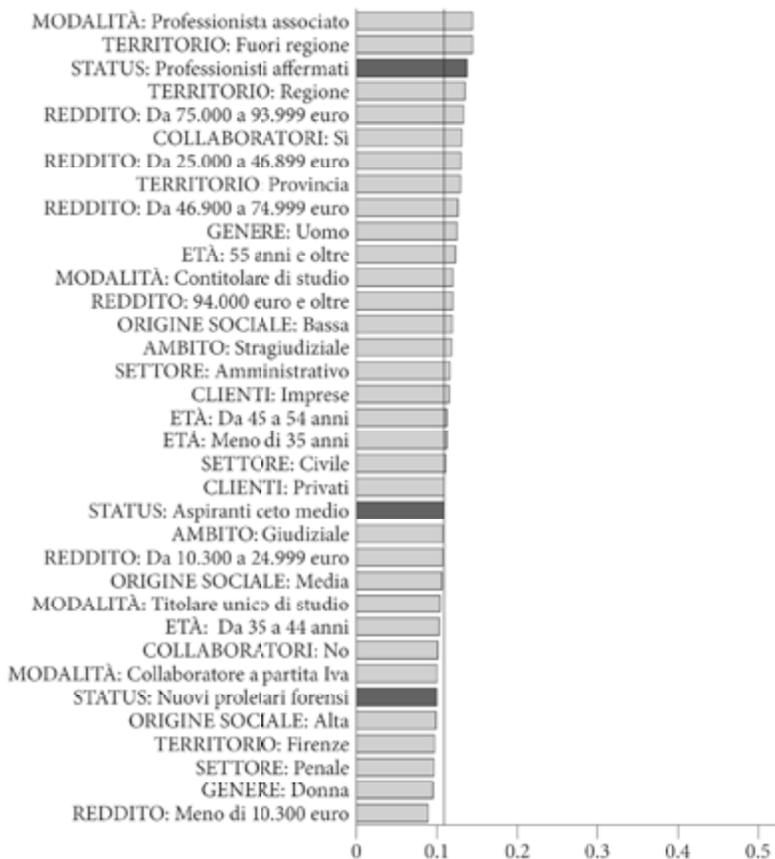
ultimi tre anni. Certo, il dato di per sé non dice alcunché sull'andamento tendenziale del comportamento di voto, né consente di quantificare con esattezza la consistenza del fenomeno dell'astensionismo, poiché spalmato, appunto, su un periodo di tre anni. Quello che si può dire, tuttavia, è che esso si mantiene su valori elevati, intorno alla media, per tutte le variabili sin qui considerate nell'analisi. All'estremo opposto, troviamo un 3,1% di intervistati che ha dichiarato di aver ricoperto, sempre negli ultimi tre anni, cariche elettive, pubbliche o di partito. È interessante notare come chi ha ricoperto cariche elettive mostri un profilo abbastanza eterogeneo, pur con una prevalenza di professionisti affermati. Vi è, poi, un 8,2% di rispondenti che ha dichiarato di essere stato iscritto a un partito politico nel periodo di riferimento e un 10,7% che ha partecipato a riunioni di partito, cui fa da contraltare un 9,4% che, invece, non ha svolto alcuna attività tra quelle indicate, compreso l'aver votato alle elezioni.

Figura 8.4. Modalità di partecipazione politica esercitate almeno una volta nel corso degli ultimi tre anni (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Per individuare le componenti socio-professionali maggiormente coinvolte nella vita politica, si è proceduto all'elaborazione di un *indice sintetico di partecipazione politica*. È, questo, un indice sommatorio costruito a partire dalla batteria di domande riportate nella Figura 8.4, cui è stato assegnato un valore crescente da 0 («nessuna in particolare») a 5 («aver ricoperto cariche elettive, pubbliche o di partito»), in base al livello d'impegno associato alle diverse modalità di partecipazione; l'indice è stato quindi normalizzato nell'intervallo 0-1, dove 0 indica assenza di partecipazione e 1 elevata partecipazione. La Figura 8.5 riporta i valori registrati per le variabili che caratterizzano la sotto-popolazione dei rispondenti al questionario, con le varie modalità di risposta in ordine decrescente e poste a confronto con il dato medio.

Figura 8.5. Indice sintetico di partecipazione politica, in relazione alle caratteristiche socio-economiche degli intervistati (n variabile)



Nota: valori da 0 a 1, dove 0 indica assenza di partecipazione e 1 elevata partecipazione.

È opportuno chiarire sin da subito – e la stessa Figura 8.5 ne dà evidenza – che il grado di partecipazione politica è, in generale, molto basso e che i risultati dell’analisi devono, pertanto, essere letti in termini relativi. In effetti, ben il 74,9% degli intervistati ha dichiarato di aver votato alle elezioni come *unica* modalità di partecipazione alla vita politica, quale espressione di una partecipazione di base, a basso impegno. Ciò premesso, a mostrare una partecipazione relativamente più alta sono, ancora, gli appartenenti alle categorie forti. Se consideriamo solo le prime cinque posizioni in questa graduatoria, troviamo i professionisti associati, chi opera su un territorio ampio (in regione o fuori regione) e chi ha un reddito medio-alto (tra i 75.000 e i 93.999 euro), oltre a coloro che rispondono al

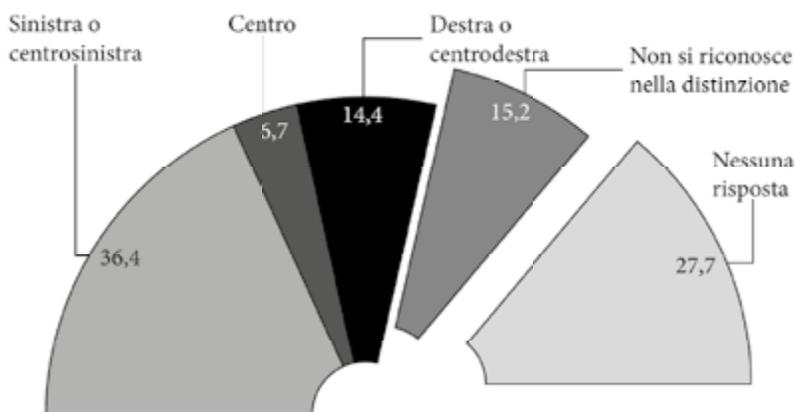
profilo dei professionisti affermati. All'altro estremo, vi è invece chi ha un reddito basso (meno di 10.300 euro), le donne, chi esercita nel settore penale e chi opera in ambito urbano.

Da notare, qui, il dato controintuitivo relativo all'origine sociale, il quale evidenzia una relazione inversa con il grado di partecipazione politica, per cui al crescere dell'una diminuisce l'altro. È, questo, un aspetto di difficile lettura, che richiederebbe un supplemento d'indagine. Si tratta, peraltro, di temi sensibili che, come dimostra l'elevata percentuale di mancate risposte alla domanda sull'orientamento politico, di cui diremo a breve, possono indurre reticenza negli intervistati. Provando a dare una risposta, una spiegazione plausibile potrebbe essere che quella tra origine sociale e partecipazione politica sia, in realtà, una relazione spuria, mediata proprio dall'orientamento politico, in quanto un'origine sociale bassa, nei dati a nostra disposizione, è più spesso associata a un orientamento di sinistra-centrosinistra (nel 58,5% dei casi contro il 44,1% e il 48,3% di un'origine sociale, rispettivamente, media e alta), il quale a sua volta fa registrare un indice di partecipazione politica mediamente più elevato rispetto agli altri orientamenti politici.

In generale, si può dunque affermare che, in un contesto di bassa partecipazione, la dimensione della partecipazione politica traccia un'ulteriore linea di differenziazione tra chi occupa una posizione consolidata nella professione e chi, invece, presenta tratti di vulnerabilità, con i primi relativamente più inclini a giocare un ruolo politico attivo.

Venendo all'*orientamento politico*, la Figura 8.6 mostra come sia ben identificabile una componente largamente prevalente di sinistra-centrosinistra (36,4%) con quelle di destra-centrodestra (14,4%) e di centro (6,7%) che risultano minoritarie, anche ipotizzando una redistribuzione delle mancate risposte (un dato effettivamente elevato, pari al 27,7%) bilanciata a favore di queste ultime.

Figura 8.6. Orientamento politico (% , n = 964)



Un fenomeno degno di nota è, poi, la quota di chi ha dichiarato di non riconoscersi nella distinzione tra destra e sinistra (15,2%). Il periodo di avvio della rilevazione, d'altronde, segue di alcuni mesi lo straordinario successo conseguito dal Movimento 5 Stelle alle elezioni politiche del 2013, ciò che potrebbe spiegare in gran parte la natura e l'entità di questa componente. A ben vedere, proprio alla luce del particolare periodo storico, i dati non appaiono in linea con la situazione che si è venuta a creare a livello nazionale, con uno schieramento politico assestatosi su una struttura tripolare. Ciò può spiegarsi con la persistente influenza della subcultura politica 'rossa', che in quest'area ha profonde radici (al riguardo, cfr. Bagnasco 1977; Bagnasco e Trigilia 1985; Trigilia 1986; sulla sua graduale trasformazione, cfr. invece Ramella 2005; Baccetti e Messina 2009).

I dati, come si è già avuto modo di dire, rivelano l'esistenza di una relazione tra partecipazione e orientamento politico. Nello specifico, sono coloro che hanno dichiarato un orientamento di sinistra-centrosinistra a evidenziare un valore medio relativamente più elevato dell'indice di partecipazione politica (lo 0,150, contro lo 0,110 e lo 0,089 registrati rispettivamente da chi si è detto di destra-centrodestra e di centro e lo 0,093 di chi non si riconosce nella distinzione destra-sinistra). Da notare, ancora, come le categorie che avevano evidenziato, in generale, un comportamento moderatamente più attivo siano le stesse che, a esso, associano un orientamento politico di sinistra-centrosinistra, seppure con alcune significative eccezioni. Tra queste, troviamo delle categorie con tratti di vulnerabilità latente, per esempio chi ha un'origine sociale bassa e chi opera in provincia. A tal proposito, la relazione tra origine sociale bassa e orientamento politico di sinistra-centrosinistra, già rilevata, si può spiegare alla luce del fatto che le famiglie assimilabili a famiglie 'di classe operaia', da cui proviene una quota consistente di intervistati, costituivano la base sociale del PCI in un'area a tradizione subculturale rossa, come quella fiorentina. La stessa origine sociale, del resto, può contribuire a spiegare il comportamento di chi opera in provincia, in quanto, nel caso specifico, si tratta di individui in prevalenza di origini modeste.

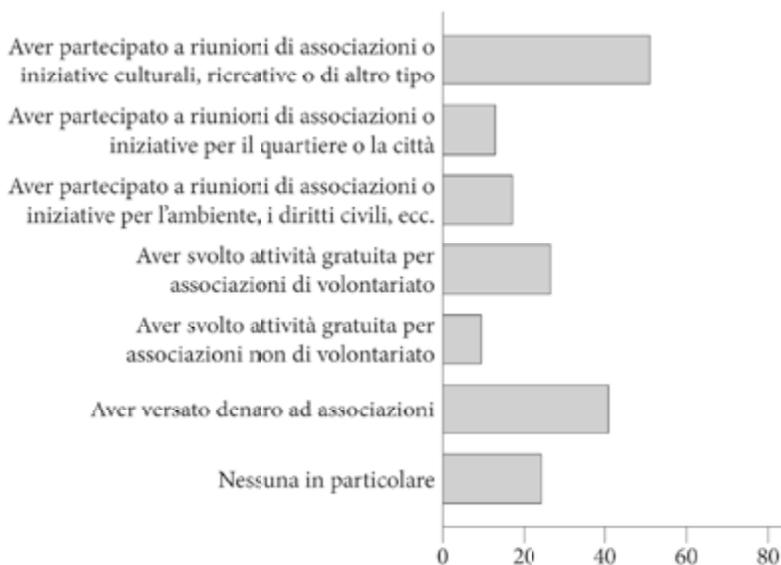
In sintesi, l'analisi ha rivelato un basso grado di partecipazione politica, intesa in termini di coinvolgimento in attività a elevato impegno. D'altra parte, è opportuno sottolineare come, tra i rispondenti al questionario, vi sia un numero considerevole di individui che, nel periodo considerato, è stato iscritto e/o ha partecipato a riunioni di un partito (129, il 13,8%) e un numero comunque significativo che ha ricoperto cariche elettive (30, il 3,1%). Se è vero, dunque, che gli avvocati fiorentini non si distinguono per impegno politico, è vero altresì che essi, tramite un 'nocciolo duro' piuttosto consistente di individui che denotano un comportamento attivo, possono esercitare un'influenza sulla vita politica. La prevalenza tra i più attivi di un orientamento di sinistra-centrosinistra, infine, lascia supporre che il loro ruolo politico si declini in termini tendenzialmente progressisti.

4. La partecipazione sociale

Quella della partecipazione sociale – qui, in un’accezione ristretta, al netto della sua componente di matrice sindacale e di quella politica – è una dimensione importante per poter comprendere appieno il modo in cui gli avvocati fiorentini interagiscono con la realtà sociale in cui sono inseriti, il loro coinvolgimento nella vita di comunità, l’impegno nel perseguimento di obiettivi che vanno al di là dell’interesse personale o corporativo.

A tal proposito, la Figura 8.7 delinea un quadro incoraggiante. E i dati Istat, qui, forniscono un utile termine di confronto, anche se è necessario precisare che il periodo di riferimento delle due rilevazioni è diverso (gli ultimi tre anni nel nostro caso, gli ultimi 12 mesi nel caso dell’indagine Istat, *Aspetti della vita quotidiana*).

Figura 8.7. Attività sociali svolte almeno una volta negli ultimi tre anni (risposta multipla, % di casi, n = 964)



Il dato che salta agli occhi è la quota di individui che ha dichiarato di aver partecipato a riunioni di associazioni o iniziative culturali, ricreative o di altro tipo, pari al 51,1% dei rispondenti al questionario. L’indagine Istat riporta, in effetti, per il 2013, dati molto inferiori: il 19,2% di chi ha una laurea o un titolo post-laurea, il 15,2% di chi si colloca nel macro-gruppo occupazionale dei dirigenti, imprenditori e liberi professionisti. È un po’ inferiore il dato relativo alle donazioni in denaro ad associazioni, pratica che coinvolge il 40,9% dei rispondenti al questionario, laddove i dati Istat,

anche in questo caso notevolmente più bassi, identificano questa modalità di partecipazione come quella prevalente tra gli italiani: il 25,4% dei laureati, il 26,3% di dirigenti, imprenditori e liberi professionisti. È quest'ultima, peraltro, una modalità di partecipazione a basso impegno, che non richiede il ricorso a competenze e risorse professionali, come può essere invece per altre modalità, quali: lo svolgimento di attività gratuita per associazioni di volontariato (che ha interessato il 26,7% degli intervistati) e non di volontariato (9,4%); la partecipazione a riunioni di associazioni o iniziative per l'ambiente, i diritti civili, ecc. (17,0%); e la partecipazione a riunioni di associazioni o iniziative per il quartiere o la città (12,8%).

Gli avvocati fiorentini si distinguono, dunque, per un forte fermento culturale. I dati non consentono di dire, tuttavia, quanto ciò sia dovuto a un orientamento valoriale, a un desiderio di promozione sociale o a una motivazione di tipo strumentale, quale stabilire relazioni sociali utili ai fini professionali.

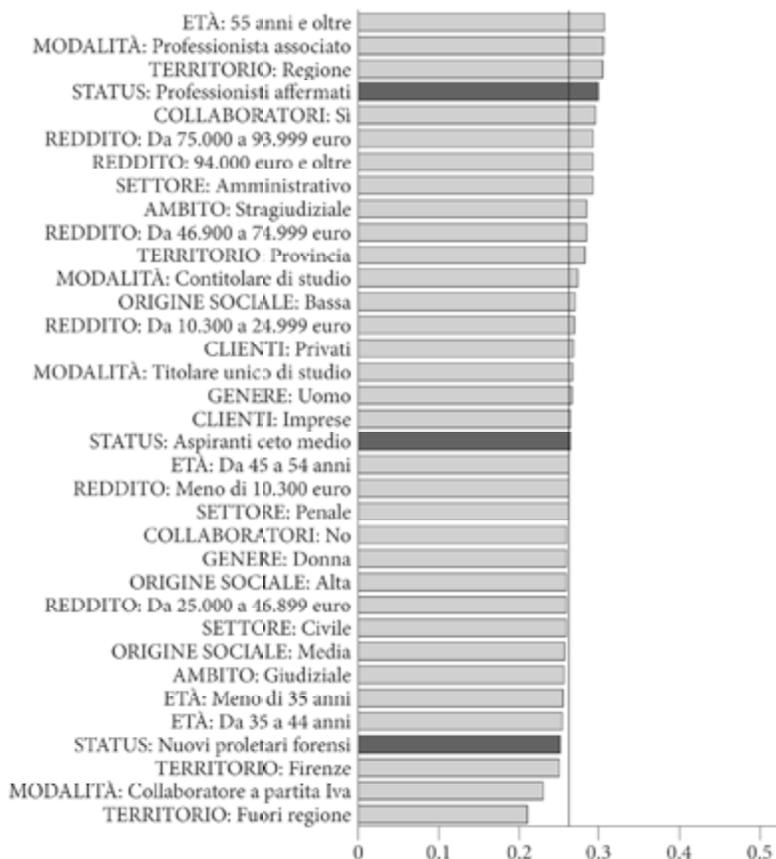
In generale, ciò che emerge è un elevato tasso di partecipazione in attività sociali: il 75,6% dei rispondenti, infatti, ha svolto almeno una tra le attività in elenco, nel periodo di riferimento. A essi, fa da contraltare una quota rilevante di individui, il 24,4%, che non ha svolto alcuna attività. Qui, è opportuno precisare come il confronto con il dato sulla mancata partecipazione politica possa essere fuorviante, in quanto quest'ultimo è condizionato da un'attività a basso impegno, l'aver votato alle elezioni, percepita come un diritto/dovere civico.

Anche in questo caso, per valutare il diverso grado di partecipazione delle componenti socio-professionali dell'avvocatura fiorentina, si è proceduto alla predisposizione di un *indice sintetico di partecipazione sociale*. Qui, la scelta è ricaduta su un indice sommatorio semplice, in quanto le diverse modalità di partecipazione non sono ordinabili in base all'impegno richiesto. In quanto tale, l'indice in questione fornisce una misura dell'*ampiezza* della partecipazione – vale a dire del numero di forme di azione intraprese – più che dell'intensità o del tipo di coinvolgimento. Esso è stato, quindi, costruito a partire dalla batteria di domande riportata in Figura 8.7 (*supra*), normalizzato nell'intervallo 0-1, dove 0 indica assenza di partecipazione e 1 elevata partecipazione.

La Figura 8.8 illustra i risultati dell'analisi, non dissimili da quelli già emersi per la partecipazione politica. I valori più alti, in effetti, sono stati riportati dagli individui in età avanzata (con 55 anni e oltre), i professionisti associati, coloro che hanno collaboratori, chi opera sul territorio regionale e chi ha un reddito alto (75.000 euro e oltre), oltre a chi presenta un profilo rispondente a quello dei professionisti affermati. Per contro, sono stati i giovani (sotto i 45 anni), i collaboratori a partita Iva, coloro che operano sul territorio urbano o fuori regione e, in generale, chi risponde al profilo dei nuovi proletari forensi a far registrare i valori più bassi. Di nuovo, i più attivi sono, dunque, gli appartenenti alle categorie forti, mentre i soggetti più vulnerabili (fa eccezione chi opera fuori regione, per motivi non chiari) evidenziano una partecipazione limitata. Rispetto alla partecipazione

politica, tuttavia, la variabile età sembra produrre un effetto più polarizzante, mentre appaiono meno incisive (con valori prossimi alla media) le variabili genere e origine sociale.

Figura 8.8. Indice sintetico di partecipazione sociale, in relazione alle caratteristiche socio-economiche degli intervistati (n variabile)



Nota: valori da 0 a 1, dove 0 indica assenza di partecipazione e 1 elevata partecipazione.

Alcune differenze significative sono peraltro rintracciabili quando si entra nel dettaglio dell'analisi rispetto alle diverse attività sociali. Per quanto riguarda la classe d'età, per esempio, gli individui con 55 anni e oltre risultano più attivi degli altri nelle attività culturali e ricreative, in quelle per l'ambiente e i diritti civili, nel volontariato e nelle donazioni in denaro, mentre gli under 35 appaiono relativamente più propensi a partecipare a iniziative per il quartiere o la città, oltre che a non prendere parte ad al-

cun tipo di attività sociale. Un discorso analogo può essere fatto in riferimento al reddito, con chi si colloca nelle due classi più elevate più incline a partecipare ad attività culturali e ricreative e a fare donazioni in denaro e chi si colloca nelle due classi più basse, invece, più propenso a prendere parte a iniziative per il quartiere o la città e per l'ambiente e i diritti civili, oltre che alla non partecipazione. È questo, in effetti, un *refrain* che si ripete per tutte le variabili strutturabili sulla dicotomia tra categorie forti e deboli, che trova peraltro conferma in quanto osservato per la classificazione per status socio-professionale proposta nel Capitolo 3. In particolare, il grado di partecipazione aumenta a mano a mano che si sale nella scala di stratificazione – dai nuovi proletari forensi, agli aspiranti ceto medio, ai professionisti affermati – per quanto riguarda le attività culturali e ricreative, quelle di volontariato e le donazioni in denaro ad associazioni, mentre decresce per quanto riguarda la non partecipazione; i professionisti affermati evidenziano, inoltre, una partecipazione relativamente più bassa a iniziative per il quartiere o la città.

Concludiamo questo excursus sul tema della partecipazione, provando a delinearne il profilo tipico di quelli che potremmo definire, con un po' di enfasi, *avvocati 'attivisti'*. A tal fine, si considerano le cinque categorie che riportano i valori più alti nella somma dei due indici che abbiamo costruito, di partecipazione politica e sociale. Si tratta di individui in età avanzata, professionisti associati, che hanno collaboratori alle dipendenze, che operano sul territorio regionale e hanno un reddito medio-alto. In generale, chi rientra tra i professionisti affermati.

6. Conclusioni: ancora sugli effetti di stratificazione, i riflessi sul piano dell'azione

In questo capitolo, abbiamo affrontato un tema che si discosta un po' da quelli trattati nel resto del volume, avendo spostato il fuoco sulle attività extra-professionali degli avvocati e, in particolare, su quelle attività che consentono di guardare al ruolo che gli stessi avvocati giocano nella vita sociale. Abbiamo, quindi, declinato il tema in termini di *partecipazione*, nelle dimensioni *associativa*, *politica* e *sociale*, con l'intento di studiare, appunto, il rapporto interattivo tra la comunità professionale e la società in cui essa è inserita. E lo abbiamo fatto con una finalità esplorativa, facendo uso dei dati raccolti attraverso l'indagine con questionario, non potendo – per motivi di tempo e coerenza narrativa – approfondire il tema nel corso delle interviste in profondità. L'analisi, peraltro, ha permesso di aggiungere qualche elemento utile alla comprensione dei fenomeni di segmentazione e stratificazione dell'avvocatura, postulando un 'rapporto di circolarità' tra struttura di classe, dinamiche identitarie e forme di azione (su questi concetti, cfr. Bellini 2014). I risultati non sono tuttavia univoci e richiedono uno sforzo di sintesi.

Sul piano associativo, si è rilevata preliminarmente *la frammentazione della rappresentanza degli interessi*, la quale riflette una differenziazione

delle situazioni delle varie associazioni, con il rafforzamento – anche alla luce dei recenti cambiamenti normativi, che hanno posto nuova enfasi sulla specializzazione delle competenze (v. Capitolo 7) – del ruolo delle associazioni a carattere specialistico.

In questo contesto, quello che è emerso è un *basso tasso di iscrizione ad associazioni forensi*, cui fa da contraltare un fermento che si traduce in una ‘propensione associativa’ – intesa come orientamento favorevole all’iscrizione – particolarmente elevata tra i giovani. Ciò può essere interpretato come un atteggiamento associato a una ricerca di identità e di riconoscimento, ma anche a una ricerca di protezione dai rischi del mercato da parte di questi ultimi nella fase, delicata, di avvio della carriera.

In generale, a mostrare una maggiore propensione associativa sono, tuttavia, gli appartenenti alle categorie forti, il cui profilo è aderente a quello di coloro che abbiamo definito come professionisti affermati.

Ciò che spinge a iscriversi alle associazioni è per lo più *la necessità di avere maggiori occasioni di scambio con i colleghi*, verosimilmente per allargare la propria rete di relazioni professionali, quale possibile vettore di capitale sociale utile ai fini del consolidamento o del rafforzamento della propria posizione sul mercato. È questa, in effetti, la principale motivazione fornita dagli appartenenti alle categorie deboli, dai quali questa esigenza è più sentita. Per contro, tra gli aspetti disincentivanti segnalati dagli intervistati troviamo *l'incongruenza con le proprie idee sulla professione e il troppo tempo assorbito dalla vita associativa*. Da un lato, è dunque identificabile una componente di professionisti con una posizione ormai consolidata, che con il tempo ha maturato una visione critica dell’associazionismo di categoria; dall’altro, vi è una componente altresì rilevante che sembra percepirlo come un possibile intralcio alla carriera.

Sempre in riferimento alla vita associativa, vi è una contrapposizione emergente che cela un *conflitto generazionale latente* tra gli avvocati giovani, portatori di una domanda crescente di partecipazione, e quelli in età più avanzata, ai vertici delle associazioni. È, pertanto, da monitorare la capacità delle associazioni di rispondere efficacemente alle istanze che provengono da una base sociale in trasformazione.

Passando alla sfera politica, si nota come a un *comportamento elettorale attivo* faccia da contraltare una *bassa partecipazione ad attività a più elevato impegno*. D’altra parte, chi partecipa di più si caratterizza più marcatamente per un *orientamento politico progressista*, ciò che trova, del resto, una fonte di autoalimentazione in un contesto a netta prevalenza di sinistra-centrosinistra.

Appare mediamente più elevata la partecipazione ad attività sociali, benché con differenze significative tra le diverse modalità di partecipazione. In particolare, si rileva un *alto tasso di adesione a iniziative culturali e ricreative*, mentre si riscontra una *bassa partecipazione a iniziative per il quartiere o la città*. È peraltro, quest’ultima, un’attività che solo in anni recenti ha avuto un’ampia diffusione e che, forse anche per questo, evidenzia frequenze di risposta più alte tra le giovani generazioni.

L'analisi congiunta delle due dimensioni, della partecipazione politica e sociale, ha quindi consentito di delineare il profilo tipico degli *avvocati 'attivisti'*, il quale è di nuovo sovrapponibile a quello dei professionisti affermati.

Nel complesso, si può concludere che, anche sul fronte della partecipazione, si riproduca il sistema di disuguaglianze che fa da sfondo alla pratica della professione, nelle sue varie dimensioni. Sono, infatti, ancora le categorie forti a dare mostra di un comportamento politicamente attivo e orientato e di un grado più elevato di partecipazione ad attività sociali. Sono, invece, le categorie deboli a evidenziare maggiore apatia politica e bassa partecipazione sociale.

In tal senso, quella degli avvocati fiorentini appare, parafrasando il titolo del volume, una 'comunità plurale'. Al suo interno sono riconoscibili componenti sociali (individuate dalle caratteristiche ascritte, di genere, età e origine sociale) e professionali (individuate dalle modalità di esercizio della professione) che viaggiano a velocità diverse, che evidenziano cioè una distribuzione diseguale delle possibilità di carriera e di vita personale e che portano un diverso contributo in termini di partecipazione alla vita sociale. Cambiando la prospettiva di osservazione, tuttavia, il diverso grado di partecipazione può essere visto come espressione di diverse condizioni di 'cittadinanza', intesa come integrazione e capacità di azione nel contesto di una comunità locale, da cogliere nel rapporto di reciproca influenza con lo status detenuto nella comunità professionale.

CONCLUSIONI

Franca Alacevich

Come anticipato nell'Introduzione, questo capitolo finale non si propone di riassumere i principali risultati della ricerca sull'Ordine degli Avvocati di Firenze¹. Intende invece proporre alcune riflessioni su due aspetti su cui questo lavoro di ricerca offre un contributo e che si possono ricondurre agli studi sul ruolo dei ceti medi e agli studi sulle professioni nella realtà contemporanea.

Per quanto riguarda il filone degli studi sui ceti medi, e in particolare sul ruolo degli avvocati e delle avvocate, già nel progetto di ricerca sottoposto al Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Firenze si segnalava l'obiettivo di interpretare *il ruolo svolto dai ceti professionali nell'ambito dei processi di cambiamento*, un aspetto centrale nell'ambito degli studi sociologici sulle professioni.

In questa direzione, la ricerca ha cercato di ricostruire il ruolo effettivamente esercitato, seppur in diverse forme e modalità, dai professionisti forensi – di cui si trova traccia in tutti i capitoli del volume, con particolare riferimento ai capitoli terzo, quinto e soprattutto ottavo. Qui, tuttavia, ci si propone di ampliare la prospettiva, confrontando i dati di ricerca con l'immaginario relativo al ruolo potenzialmente esercitabile, o esercitabile in maggior misura di quanto effettivamente non sia, da parte di esperti di diritto e conoscitori delle richieste di tutela dei cittadini e delle cittadine nel campo della politica, della legislazione, della rappresentanza degli interessi, della cittadinanza attiva.

Le conoscenze e le competenze del ceto professionale degli avvocati, infatti, sono ampie e polivalenti e possono rappresentare una risorsa essenziale per la società, non solo dunque per l'esercizio della professione, per così dire, individuale. Possono costituire un fattore di rinnovamento della classe politica; possono utilmente favorire la partecipazione a processi di produzione legislativa, in direzione della chiarezza e della semplificazione normativa, oltre che della regolazione dei processi e dei comporta-

¹ Peraltro, come indicato in precedenza, ogni capitolo presenta un paragrafo finale con le principali risultanze del lavoro di ricerca sul tema specifico affrontato.

menti sociali in modo più aderente alla mutevole realtà sociale; possono divenire risorse per il sostegno dei movimenti sociali e delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi nel loro processo di definizione e perseguimento di strategie efficaci e realistiche.

Se, infatti, le trasformazioni della società hanno effetti non marginali sulla configurazione della professione forense – come in tutto il volume si è mostrato – quest’approccio deterministico, di *path dependency*, non è sufficiente per conoscere e comprendere la realtà odierna, né peraltro è del tutto convincente in generale. I modi in cui avvocati e avvocate organizzano il loro lavoro, rispondono alle domande provenienti dalla clientela, strutturano le relazioni tra di loro, sono tutti processi che hanno a loro volta effetti sulla società, e concorrono a modificarla. Più ancora, la presenza attiva di questi professionisti nella vita sociale, nella politica, nell’associazionismo sociale e civile, nelle amministrazioni pubbliche e private, può contribuire a indirizzare il cambiamento, attraverso le soluzioni ai problemi via via individuate, la messa a disposizione di competenze specialistiche e di risorse cognitive, l’individuazione di percorsi innovativi.

Si tratta di rispondere ad alcune domande. Si possono annoverare, come suggerisce Richard Florida (2002), avvocati e avvocate tra i «professionisti creativi», cioè tra coloro che risolvono problemi complicati e nuovi mettendo in campo le loro conoscenze e competenze specialistiche? Sono «professionisti mediatori», come sosteneva William Scott (2008), che, pur sempre agenti del cambiamento, usano il loro bagaglio professionale per tradurlo e adattarlo rispetto alle mutate circostanze e al nuovo contesto? I professionisti forensi, o almeno una parte di essi, possono essere considerati parte integrante dell’élite della società, sposando l’accezione con cui Vilfredo Pareto (1916) parlava dell’élite, ovvero persone che, eccellendo per le loro competenze all’interno delle classi medio-alte, possono svolgere il ruolo rilevante di trovare efficaci risposte ai bisogni costantemente mutevoli della società?

Il primo paragrafo di queste conclusioni affronta il tema relativo al *ruolo del ceto professionale forense nell’ambito dei processi di cambiamento*, nel mentre costituisce un buon punto di avvio delle riflessioni su un altro aspetto, più legato al filone degli studi sulle professioni liberali, cui è dedicato il secondo paragrafo.

Fin dagli albori della ricerca sulle professioni, e sulla professione forense in particolare, è stato messo in evidenza come vi siano stati e vi siano diversi modi di esercitarla e come gli studi legali abbiano assunto diverse forme: caratterizzate da maggiore e minore specializzazione e/o dimensione, dal rivolgersi a diversi tipi di clientela, da diverse modalità organizzative interne agli studi e diversi tipi di relazione tra i soggetti in essi coinvolti. Queste diversità sono venute ulteriormente aumentando e moltiplicandosi negli ultimi tempi e proprio i *modelli di esercizio della professione* costituiscono l’oggetto del secondo paragrafo.

Anche in questo caso, si cerca di dare risposta ad alcuni interrogativi. Quanti e quali di questi modelli sono presenti in una realtà mediana, co-

me l'area fiorentina? I modelli presenti rispondono alle esigenze espresse e inesprese della società locale, e contribuiscono al suo sviluppo? E, ancora, attraverso l'analisi dei modelli presenti e potenziali si può rintracciare un metodo innovativo di affrontare i principali nodi della società contemporanea?

1. *Il ruolo del ceto professionale forense nell'ambito dei processi di cambiamento*

Uno stereotipo corrente vede avvocati e avvocate sempre più ripiegati in chiave individualistica all'interno dei loro studi e nei loro rapporti di lavoro, sempre meno presenti nelle sedi professionali e sociali di partecipazione, oltre che propensi piuttosto alla conservazione che al cambiamento, se non altro rispetto alle prerogative della professione². Si ritiene anche che la crescita numerica dei professionisti, e la competizione che può determinare, abbia acuito questo processo in generale, e per le categorie più vulnerabili abbia innescato una lotta per la sopravvivenza che non lascia margini per altre attività. Può dunque sembrare quantomeno arduo, se non del tutto irrealistico, porsi domande circa l'eventuale ruolo di attori del cambiamento dei professionisti forensi.

Vi sono, tuttavia, segnali interessanti che provengono dal passato e che dimostrano come i professionisti forensi abbiano giocato un ruolo importante nei processi di cambiamento sociale e/o istituzionale – certo, non tutti e non tutte, e certo non sempre – contribuendo ad affrontare e spesso anche a risolvere problemi emergenti, di interesse generale. Le ricerche su quelli che Max Weber chiamava *imprenditori politici* (1904-5 e 1923), e che una letteratura più recente chiama *imprenditori istituzionali*³, hanno costantemente sottolineato quanto gli agenti del cambiamento siano strettamente caratterizzati dal possesso di alcune qualità come la vocazione, la passione, la responsabilità, la lungimiranza, le risorse cognitive che possono mettere in campo, l'attitudine alla leadership. Tutte queste caratteristiche hanno una doppia fonte: da un lato, sono legate alla formazione degli individui di tipo generalista (l'educazione familiare, la socializzazione, le esperienze di vita) e, dall'altro lato, sono legate alla formazione specialistica e professionale, nonché alla formazione *on the job*, che si matura durante l'esercizio della professione.

La formazione delle identità sociali dei soggetti può essere molto diversa e certamente non comune a tutti coloro che esercitano la professione forense, soprattutto in un periodo in cui, come si è visto, accedono alla

² Si è spesso riscontrata questa convinzione anche in questo lavoro di ricerca, tra coloro che hanno risposto al questionario online, che hanno partecipato ai focus group e che hanno accettato interviste qualitative (v., in particolare, Capitolo 8).

³ Il concetto di matrice schumpeteriana (cfr. Schumpeter 1928) è stato riutilizzato dai neo-istituzionalisti (cfr., in particolare, Powell e DiMaggio 1991).

professione soggetti sempre più diversi e provenienti da diversi ceti sociali. La formazione specialistica e professionale, al contrario, li accomuna. La formazione universitaria, pur nelle differenze che vi possono essere tra sede e sede, è la stessa. La preparazione all'esame di abilitazione all'esercizio della professione è comune. Il codice deontologico di riferimento stabilisce norme di comportamento che avvocati e avvocate devono tutti e tutte osservare nei rapporti con la clientela e nei rapporti con altri professionisti, come recita il comma 3 dell'articolo 3 della recente legge di riforma della professione (legge n. 247 del 31 dicembre 2012), sulla scorta peraltro di un'etica condivisa di ben più lunga data:

l'avvocato esercita la professione uniformandosi ai principi contenuti nel codice deontologico emanato dal CNF ai sensi degli articoli 35, comma 1, lettera d), e 65, comma 5. Il codice deontologico stabilisce le norme di comportamento che l'avvocato è tenuto ad osservare in via generale e, specificamente, nei suoi rapporti con il cliente, con la controparte, con altri avvocati e con altri professionisti. Il codice deontologico espressamente individua fra le norme in esso contenute quelle che, rispondendo alla tutela di un pubblico interesse al corretto esercizio della professione, hanno rilevanza disciplinare. Tali norme, per quanto possibile, devono essere caratterizzate dall'osservanza del principio della tipizzazione della condotta e devono contenere l'espressa indicazione della sanzione applicabile.

Va poi considerato che alcune risorse personali dei soggetti si costruiscono e si rafforzano, e divengono più condivise da una pluralità di attori, anche in relazione ai rapporti sociali che l'esercizio della professione favorisce: si tratti di relazioni amicali, sociali o politiche, oltre che ovviamente di relazioni professionali. Queste reti di rapporti sociali possono offrire spazi di intervento attivo nell'arena più ampia della società, oltre che nella cerchia più ristretta della professione; possono offrire ai professionisti forensi una riconosciuta autorevolezza, che diviene anche una risorsa per giocare un ruolo nei processi di cambiamento; e possono persino divenire risorse di potere, indirizzabili verso la guida di strategie sociali e politiche, o comunque la possibilità di dare un contributo rilevante al loro interno. Con il questionario online e con le interviste in profondità è stato possibile analizzare il percorso socio-biografico degli avvocati e delle avvocate, ricostruire la rete di relazioni sociali in cui i soggetti sono attori e di cui sono fruitori, e che possono utilmente 'sfruttare'. Questi dati consentono una riflessione sul ruolo che avvocati e avvocate possono giocare nel processo di cambiamento, nel risolvere problemi emergenti adattando e forzando le regole e le norme, mobilitando risorse esterne, offrendo un valore aggiunto alle forme di partecipazione sociale e civile.

Seguendo questa impostazione, si è dunque di fronte a un ceto professionale dotato di particolari risorse, individuali, sociali, professionali, relazionali, di competenze. Non sarebbe corretto ritenere che per ciò stesso

i professionisti forensi abbiano particolari doti di leadership individuale o che possano essere attori sociali che – come singoli – promuovono o guidano il cambiamento. Tuttavia, è possibile che essi vi giochino un ruolo, anche di rilievo, almeno in alcune fasi del processo di cambiamento. D'altra parte, gli studi sui processi di cambiamento a carattere innovativo hanno mostrato che generalmente questi sono il prodotto dell'azione convergente di un insieme di attori diversi, ciascuno dei quali esercita un ruolo fondamentale in una delle sue molteplici fasi. Questi attori non sono persone particolari, ma anzi spesso si tratta di individui, per così dire, 'normali', che però in alcune circostanze sono in grado di cogliere le opportunità che il contesto offre, e di contribuire alla realizzazione del cambiamento⁴.

Se si prendono in considerazione alcuni tipi di innovazione e cambiamento, da tempo accreditati nella letteratura sociologica e politologica, questo ruolo dei professionisti può emergere con maggiore chiarezza⁵. Molti hanno posto l'accento sui cambiamenti di tipo incrementale – contrapposti ai cambiamenti radicali o dirompenti – che caratterizzano alcuni processi sociali, in cui costanti aggiustamenti adattano politiche o strategie alla realtà in movimento: si tratta di quei processi che sono stati definiti *evolutionary changes*, in contrapposizione al *revolutionary change*⁶. I cambiamenti di tipo incrementale avvengono lentamente, lasciando inalterate alcune caratteristiche del contesto e modificandone altre, riorientando le finalità di istituzioni esistenti o riorganizzando pratiche esistenti per nuovi fini. Avvocati e avvocate per le loro competenze ed esperienze professionali possono avere la capacità di leggere la realtà e di individuare al suo interno le alternative possibili e nascoste il cui perseguimento può offrire risposte ai bisogni emergenti. Nella loro 'lettura della realtà' sono avvantaggiati sia perché hanno una approfondita conoscenza delle normative, sia perché incontrano la realtà sociale nelle relazioni con i loro molteplici e diversi clienti. Nell'individuazione delle alternative possono trovare risorse sia, di nuovo, nella loro conoscenza della legislazione che nel confronto con le esperienze dei settori della società civile con cui vengono in contatto, sia, ancora, nella loro eventuale capacità di mobilitazione di altri soggetti sociali.

Un altro modo per i soggetti di influire sul cambiamento sociale e/o istituzionale è, infatti, quello di mettere in connessione sfere della società

⁴ Si vedano, al proposito, le ricerche coordinate su *Risorse, interessi, strategie. Il ruolo dell'attore individuale nei processi di policy-making*, Alacevich (2011), Casula (2010), Cerase (2010), Regalia (2011), frutto di un Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN) coordinato dalla sede universitaria fiorentina.

⁵ Si rimanda qui al primo paragrafo del Capitolo 8 per ulteriori approfondimenti sul tema.

⁶ Si tratta di quei processi di cambiamento che Wolfgang Streeck e Kathleen Thelen (2005) analizzavano, identificandone diversi tipi; o che John Campbell (2004) chiamava *evolutionary changes* e che in qualche caso chiamava «bricolage istituzionale».

tra loro separate, costruire legami tra attori che si muovono in ambienti diversi o a diversi livelli (*bridging*), mobilitare su obiettivi convergenti soggetti sociali diversi accomunandoli in un processo di trasformazione della società (*bonding*), promuovendo processi di cambiamento attraverso la creazione di reti di relazione tra questi e la loro mobilitazione cooperativa⁷. Anche in questo caso, lo spazio aperto al contributo di avvocati e avvocate non è indifferente. Per l'esercizio della loro professione entrano in relazione con ambienti diversi, che possono al bisogno mettere in relazione e mobilitare: da un lato, sono gli stessi clienti a rappresentare esponenti di ambiti diversi della società, con cui i professionisti forensi vengono in contatto, di cui conoscono i bisogni e che eventualmente possono mobilitare; dall'altro lato, le relazioni sociali favorite dall'esercizio della professione e dalle frequentazioni sociali possono divenire risorse da mobilitare e occasioni per 'rompere i confini' e mettere in connessione parti diverse della società.

Infine, come ricordato, gli attori chiave nei processi di cambiamento possono essere, e generalmente sono, diversi in diverse fasi: ideazione, progettazione, realizzazione, diffusione e istituzionalizzazione del cambiamento chiamano in causa competenze personali e professionali differenti tra di loro, *frames* cognitivi diversi. I professionisti forensi possono svolgere un ruolo in ciascuna di queste fasi, a seconda del processo di cambiamento e delle sue caratteristiche: nella fase di ideazione, se e in quanto essa abbia a che fare con spazi lasciati aperti dalle norme esistenti, con norme inappropriate rispetto ai bisogni emergenti nella società, o con normative in evoluzione; nella fase di progettazione e realizzazione, se e in quanto esse necessitino di una strumentazione legale, dell'adattamento e utilizzo di fondamenta normative, della mediazione tra interessi confliggenti; nella fase di istituzionalizzazione, se e in quanto sia necessaria essa richieda la promozione di una revisione normativa.

Alla luce di quanto sopra, si possono rintracciare dai dati della ricerca alcuni fattori che possono costituire altrettante risorse per un eventuale ruolo di avvocati e avvocate nei processi di cambiamento sociale e/o istituzionale.

Un primo fattore lo si può rintracciare nella struttura sociale stessa della professione forense. Si potrebbe già immaginare che le trasformazioni che ha progressivamente registrato, e che sono state spesso considerate un problema anche da coloro che abbiamo intervistato e incontrato nei focus group, possano al contrario essere considerate una di queste risorse. Da un lato, la crescita dei professionisti che non hanno alle spalle una 'dinastia' di avvocati, che provengono da classi sociali medio-basse⁸, rende questi professionisti per loro natura potenziali *boundary spammers*, in quanto

⁷ Gli attori sociali in questo caso divengono soggetti *boundary spammers*, utilizzando l'efficace etichetta proposta da Colin Crouch (2005).

⁸ Si vedano in particolare i Capitoli 1 e 3.

possono mettere in collegamento sfere di relazioni sociali più tipiche dei professionisti forensi con altre più vicine ai loro contesti di origine. Non solo, per la loro storia personale possono anche avere una maggiore sensibilità per alcune delle esigenze sociali meno soddisfatte nella società e che richiedono cambiamenti. Non va tuttavia sottovalutato, d'altra parte, il fatto che la provenienza da ceti sociali medi e medio-alti offre altre, diverse ma fondamentali, risorse per l'esercizio di un proficuo ruolo nei processi di cambiamento: la rete di relazioni è più ampia e può spaziare tra diversi ambienti, più dotati di reputazione e probabilmente anche di potere⁹.

La motivazione che ha spinto verso la professione forense offre un altro spunto: quasi un quinto degli intervistati ha segnalato come motivazione principale il desiderio di impegnarsi in qualcosa di utile per gli altri. Non è un dato irrilevante, e può accompagnarsi a un orientamento di carattere universalistico che ben si lega allo svolgimento di ruoli sociali volti al cambiamento. Sono soprattutto alcuni tipi di professionisti – le donne, i più giovani, coloro che provengono da ceti sociali più bassi¹⁰ – e sono magari una minoranza, ma segnalano una spinta motivazionale che può essere utilmente indirizzata, oltre che sostenuta anche dagli organismi di governo della professione.

Ancora, la propensione alla specializzazione diversificata all'interno degli studi – che siano individuali ma di maggiori dimensioni, studi associati o anche addensamenti di professionisti negli stessi luoghi – costituisce una terza risorsa potenziale¹¹. Oltre a consentire economie di scala e riduzione dei costi di transazione, infatti, le relazioni tra soggetti con diversa specializzazione offrono la possibilità di affrontare questioni complesse e dare risposta a problemi dalle sfaccettature differenti, ma necessariamente interrelate. Da un lato, questo tipo di organizzazione dello studio consente di differenziare i servizi erogati e ampliare la clientela, dall'altro apre alla possibilità di sfruttare una pluralità di competenze, in grado di collaborare anche per altri fini. Questa modalità non è molto diffusa, come si è visto, e la tendenza verso l'esercizio individuale della professione è ancora largamente maggioritaria. Tuttavia, le caratteristiche di coloro che praticano queste forme di collaborazione lascia pensare a un potenziale sviluppo anche di modalità innovative di intervento.

Si tratta, infatti, di professionisti più giovani, ma non giovanissimi e alle prime armi, che hanno anche una maggiore attenzione allo sviluppo di competenze manageriali e di capacità imprenditoriali – competenze

⁹ Si veda, in questo senso, in particolare il quinto paragrafo del Capitolo 8.

¹⁰ La motivazione legata all'utilità sociale è stata segnalata dal 19% degli intervistati, con un incremento tra le donne (23%), tra i più giovani (21%) e tra coloro che hanno un'origine sociale più bassa. In questo ultimo caso potrebbe, dunque, verificarsi anche un effetto di rinforzo tra origine sociale (che connette con mondi diversi da quello tipico dell'avvocatura) e ideale di utilità sociale. Si rimanda al Capitolo 2 per l'analisi di questi aspetti.

¹¹ Si vedano al proposito i Capitoli 4 e 5.

che, a loro volta, possono divenire ulteriori risorse per un ruolo sociale attivo al di fuori della professione. Per varie ragioni¹², questa generazione di avvocati e avvocate sono più orientati al *networking*, e a creare anche collaborazioni esterne, non solo con altri avvocati, ma anche con altri tipi di professionisti, ove all'interno degli studi siano sprovvisti di tutte le competenze necessarie per affrontare i problemi che si pongono via via. Oppure si tratta di professionisti di provincia, che devono essere in grado di offrire risposte a ogni tipo di richiesta della clientela locale, spaziando tra le diverse specializzazioni della professione, ma al contempo allargando la propria visuale sulle interazioni tra diversi problemi sociali. Quelle che abbiamo chiamato le *botteghe legali* di provincia possono costituire potenziali fucine di soggetti capaci di intervenire nei processi di cambiamento, sia in quanto possono cogliere più di altri i problemi emergenti per larghe fasce di popolazione e i nessi tra di loro, sia perché favoriscono la formazione di identità polivalenti. O ancora, anche se in numero molto ridotto e con ampiezza dell'aggregato ridotta anch'essa, si tratta di studi a prevalenza femminile o esclusivamente femminili orientati alla cooperazione piuttosto che alla competizione. Come si è ricordato nel quinto capitolo, anche sulla scorta del contributo di altri autori¹³, lo studio come organizzazione costituisce «un sistema di idee [...] un aggregato di elementi, frutto delle decisioni assunte dagli attori-chiave, che forma uno schema complesso orientato al funzionamento costantemente soggetto ad aggiustamenti sulla spinta di sollecitazioni tanto interne che esterne» (Capitolo 5, par. 1, p. 137). Questa capacità di aggiustamento costante si può dimostrare una rilevante risorsa per il cambiamento di tipo incrementale.

Già da queste considerazioni si vede come i modelli di esercizio della professione abbiano, nella prospettiva adottata, un ruolo molto rilevante. Nel prossimo paragrafo ci si soffermerà su alcuni di questi che appaiono potenzialmente più capaci di favorire un ruolo dei professionisti forensi nei processi di cambiamento e innovazione, che siano o meno presenti nell'area oggetto di studio.

2. I 'modelli' di esercizio della professione forense

Sia questo lavoro di ricerca, sia numerosi altri lavori italiani e stranieri del passato e contemporanei, mostrano come le modalità di esercizio della professione siano diversificate. I principali modelli identificati sono costruiti generalmente a partire dalle evidenze empiriche offerte dai lavori di ricerca su come effettivamente si sono organizzati avvocati e avvocate per esercitare la loro professione in contesti mutevoli. Resta spesso sullo sfondo, o trattata solo a valle della tipologia individuata, l'influenza

¹² Su cui non si torna in questa sede, rinviando al Capitolo 5 e, in particolare, al quarto paragrafo.

¹³ Verzelloni (2015), Norman (1977), Prandstraller (1972).

esercitata su queste configurazioni professionali dalle *domande di servizi legali* che emergono in una società sempre più complessa e diversificata quale l'attuale, in cui i mezzi di informazione e comunicazione sono divenuti pervasivi e a disposizione di molti (se non di tutti), in cui i livelli di istruzione sono molto cresciuti rispetto al passato. Pur se la ricerca non ha affrontato il tema della domanda di servizi legali – tema cui meriterebbe prestare maggiore attenzione – si può provare a costruire una tipologia che tenga conto di entrambe le dimensioni, partendo da come avvocati e avvocate rappresentano le domande loro rivolte, e che hanno ricostruito nel rispondere al questionario e soprattutto nelle discussioni nei focus group e nelle interviste in profondità. Si tratta di un esercizio che richiede una validazione più appropriata con future ricerche, ma che può essere fruttuoso per una prima riflessione, specie rivolta a porsi il problema degli sviluppi futuri della professione forense e del suo ruolo nelle trasformazioni della società.

Incrociando le due dimensioni (modelli di esercizio della professione e domande di servizi legali provenienti dalla società), infatti, anzitutto emerge un quadro che vede crescere la frammentazione interna alla professione forense, già presente e da molto tempo, come si è visto. I 'modelli' di esercizio della professione, i tipi di studio legale, sono infatti oggi ben più numerosi che nel passato, ma variamente diffusi sul territorio nazionale e locale. Il contesto italiano in generale e quello fiorentino in particolare, che ne rappresenta una realtà mediana, presentano alcune specificità. Da un lato, alcune relativamente nuove domande di servizi legali non trovano adeguata risposta – con poche eccezioni. Le imprese, i singoli individui e le pubbliche amministrazioni nel mutato e complesso contesto odierno hanno molti e diversi problemi posti dall'internazionalizzazione e dalla globalizzazione; dalla crescente complessità e interrelazione delle normative, specie quando generate da molteplici livelli di governance; dall'ampliarsi e diversificarsi delle popolazioni di riferimento, dei loro comportamenti sociali, delle loro esigenze e culture. Dall'altro lato, per contro, alcuni relativamente nuovi modelli di esercizio della professione appaiono più appropriati e promettenti per rispondere in modo innovativo a domande più tradizionali, ma che nel mutato contesto richiedono nuove risposte. La riflessione che qui si presenta ha la sola ambizione di contribuire alla riflessione sui possibili sviluppi futuri della professione e su come questi possano, o meno, contribuire al cambiamento e all'innovazione sociale e/o istituzionale del contesto in cui la professione si inserisce.

I tipi di studi legali tradizionalmente individuati dalle ricerche negli ultimi decenni del secolo scorso erano costruiti prevalentemente sulla base della dimensione (numero dei legali presenti). Nei lavori anglosassoni e statunitensi in particolare¹⁴, si usa distinguere tra quattro tipi: gli

¹⁴ Basti citare il lavoro di Heinz e Laumann (1982), ma quasi tutti i contributi riprendono questa tipologia.

studi individuali (*solo*), quelli di piccole dimensioni (*small firm*, con meno di 10 legali), di medie dimensioni (*medium firm*, da 10 a 30 legali) o di grandi dimensioni (*large firm*, con più di 30). A questi quattro tipi se ne aggiungono abitualmente altri tre: i legali inseriti nelle amministrazioni pubbliche (*government*), quelli che lavorano all'interno delle imprese private (*in-house counsel*), e quelli che di fatto non svolgono ruoli corrispondenti alla loro preparazione (*non legal*). Altri lavori distinguono gli studi legali per localizzazione territoriale di insediamento – per esempio, in piccoli centri urbani o zone rurali (come i *country lawyers* di Landon 1990) o, ancora, in aree suburbane (Seron 1996) – o li definiscono secondo il raggio di attività e il tipo di clientela – come nel caso delle *large corporate firms* studiate da Abel e Lewis (1989). Nel suo studio su tre metropoli italiane, Giovannini (1969) distingueva tra quattro tipi di studi: gli uffici legali dipendenti da grandi imprese (simili agli *in-house counsels*), le *law factories* (sulla scia delle *large firms*), le associazioni tra professionisti (che peraltro individuava, negli anni Sessanta, come residuali e poco numerose) e i professionisti marginali. L'ultimo *Rapporto annuale sull'avvocatura italiana* (Censis 2016) distingue invece tra titolari unici di studio, contitolari in forma associata o societaria, dipendenti (con l'etichetta di «altra forma di collaborazione retribuita»), volontari (con l'etichetta «altra forma di collaborazione non retribuita»). Si potrebbe proseguire con gli esempi di tipologie forniti dalla letteratura, che tuttavia non aggiungono molto a quanto detto.

I modelli di esercizio della professione forense che assumono rilevanza – sulla scorta dell'incrocio tra esperienze effettive di organizzazione e domande sociali di servizi legali – possono essere inquadrati nel seguente modo.

Possiamo distinguere diversi tipi di soggetti che chiedono servizi ai professionisti forensi: dalle grandi organizzazioni private e pubbliche, ad aggregati sociali costituiti da gruppi di persone (per esempio, un condominio o un gruppo di consumatori) o associazioni tra persone (che possono comprendere associazioni in senso proprio o movimenti sociali), sino ai singoli individui e alle famiglie, cui si possono assimilare con qualche forzatura le piccole imprese (industriali o artigianali). Le domande di servizi sono molteplici e difficili da riaggregare, specie perché a seconda del settore possono presentare livelli molto diversi di complessità e richiedere un tipo di relazione tra avvocato e cliente molto variabile (basti pensare alla diversità di complessità e di relazione che corre tra il diritto tributario e quello di famiglia o minorile). Tuttavia, lasciando sullo sfondo il settore, si può distinguere tra due grandi 'famiglie' di servizi che la domanda sociale esprime: l'assistenza legale e, sempre più, la consulenza. A loro volta queste due famiglie di domanda sociale possono differenziarsi al loro interno per il livello di specializzazione che comportano e per l'esigenza di maggiore o minore cooperazione tra specialisti diversi che diviene necessaria per offrire ai clienti risposte soddisfacenti.

Se mettiamo in scala queste due macro-variabili, ordinando i tipi di soggetti dal più complesso al più individuale e ordinando i tipi di domanda dalla consulenza più complessa e specializzata all'assistenza legale più individuale e specifica, possiamo immaginare di avere un campo virtuale nel quale possono collocarsi le diverse modalità di esercizio della professione individuate, specialmente nel Capitolo 5. Non si tratta, evidentemente, di una rappresentazione esaustiva, ma soltanto indicativa del carattere prevalente che ogni modello di studio ricopre in relazione al tipo di clientela e alla domanda di servizi che raccoglie. Vi sono evidenti processi di sfondamento dei confini, nella rappresentazione grafica tagliati troppo con l'accetta, ma in una prima approssimazione (e per l'argomentazione che qui si intende svolgere) la Tabella C.1 può essere di aiuto.

Tabella C.1. Modelli di esercizio della professione forense tra caratteri della clientela e domanda di servizi legali

Tipi di soggetti	Tipi di domanda di servizio					
	Consulenza specializzata	Assistenza legale specializzata	Consulenza	Assistenza legale	Consulenza generale	Assistenza legale generale
Grandi e medie organizzazioni private	Law firms					
Grandi e medie amministrazioni pubbliche		Studi boutique	In-house			
Aggregati sociali (gruppi o associazioni)			Impresa di servizi (cooperativa di associati)			
Singoli individui, famiglie, PMI			Condomini di professionisti		Bottega legale	
						Law corner, avvocato col trolley

Nel contesto fiorentino, qui studiato, sono decisamente più presenti i tipi di organizzazione che si collocano, all'interno del quadrante, dal centro all'estremità in basso a destra, con gli studi individuali che si sovrappongono largamente ai tipi indicati e variano molto tra di loro, come nei capitoli precedenti è stato ampiamente mostrato. Due di questi modelli di esercizio della professione non sono presenti – con rarissime eccezioni, che comunque presentano i caratteri del modello in forma debole. Si tratta anzitutto delle *grandi imprese forensi*, o *law firms*, che nel contesto fiorentino e più in generale italiano non si sono sviluppate, diversamente da quanto avviene in altri paesi. Solo a Milano e Roma si trovano studi di grandi dimensioni, specializzati rispettivamente nelle questioni econo-

miche, finanziarie, internazionali e d'impresa, a Milano; e in quelle più amministrative e di relazione con la pubblica amministrazione, a Roma. Nell'area oggetto di questo lavoro di ricerca si è trovato qualche isolato caso di studio professionale che è sede decentrata di uno di questi grandi studi, si è rilevato come solo nello 0,4% dei casi l'ambito territoriale prevalente di esercizio della professione avesse a che fare con l'estero, e come la clientela più frequente sia quella privata (81%) e non imprese (48%) o banche e assicurazioni (7%), tanto meno associazioni, sindacati, enti no profit (2%)¹⁵.

È pur vero che le grandi organizzazioni sul territorio fiorentino sono poche, tuttavia esistono. In qualche caso si rivolgono a quelli che abbiamo chiamato *studi boutique* (piccoli studi legali tradizionali, molto specializzati), ma non sempre collocati nel territorio locale, e più spesso si rivolgono invece a studi milanesi o romani – in qualche caso anche stranieri. Non è facile costituirsi come specialisti al servizio di queste grandi organizzazioni e conquistare questo spazio. Anche nel nostro mondo della ricerca incontriamo spesso situazioni nelle quali le competenze presenti sul territorio, seppur di elevata qualità, non riescono a spuntarla nei confronti della reputazione del grande istituto di ricerca privato o dell'università rinomata, generalmente entrambi del nord Italia.

Tuttavia, si può riprendere qui l'assunto spesso presente nella ricerca economica circa la capacità dell'offerta di 'creare la domanda'. Infatti, la vocazione internazionale dei grandi gruppi presenti sul territorio fiorentino e di alcune aziende che rivestono un ruolo importante per le esportazioni toscane e anche italiane rappresentano altrettanti bacini potenziali per uno sviluppo futuro di questo ambito di attività. Questo eventuale sviluppo, peraltro, non avrebbe effetti soltanto sullo studio o sugli studi professionali che intraprendessero con maggior vigore questa strada, ma ciò che assume rilevanza nel contesto delle riflessioni qui proposte è che avrebbe effetti positivi per tutto il contesto sociale ed economico locale. Da un lato, contribuirebbe a una crescita e modernizzazione complessiva dell'area, che appare quanto mai necessaria in un contesto a bassa innovazione complessiva quale quello fiorentino, e in generale dell'Italia centrale. Dall'altro lato, potrebbe offrire nuove opportunità di lavoro specialistico sul mercato locale della professione forense, e di tutte quelle professioni specializzate, e di servizio, a essa collegate e collegabili. Infine, con minore probabilità, ma con un grado elevato di ottimismo, in alcuni settori della professione potrebbe addirittura favorire uno sviluppo che li porti a divenire a loro volta attrattivi per una potenziale clientela esterna all'area. Si pensi, per esempio, al settore dell'alta moda e al suo mercato internazionale di alta qualità; al settore della lavorazione dei prodotti alimentari, e soprattutto dell'olio e del vino, anch'esso posizionato sul mercato internazionale di qualità; della farmaceutica e della produzione di componenti per

¹⁵ Si rimanda, in merito, al Capitolo 3.

la microchirurgia; e a tutti quei settori che hanno nell'economia dell'area e nella regione una solida posizione.

Anche la quasi totale assenza di relazioni con il mondo associativo e della società civile costituisce un elemento su cui riflettere. Al di là dell'assistenza legale, infatti, esiste un terreno legato alle attività di consulenza nei confronti delle aggregazioni della società civile che potrebbe costituire un terreno in cui i professionisti forensi potrebbero sviluppare maggiormente la professione stessa, ma anche esercitare un ruolo proattivo nei confronti del cambiamento sociale e/o istituzionale. Klaus Offe (1985) e Hanspeter Kriesi (1989, 1993), come ricordato nel Capitolo 8, avevano rilevato nei loro lavori la presenza di avvocati e avvocate nella base dei nuovi movimenti sociali, ai quali essi erano in grado di offrire competenze cognitive, risorse intellettuali, capacità strategiche (specie nell'ambito delle strategie legali), volte a perorare una causa, a favorire il cambiamento e la democratizzazione delle società avanzate, anche senza un rapporto diretto con le appartenenze politiche. Nel caso di studio, si tratta di un'ulteriore caso di assenza (o quasi-assenza) di un modello di esercizio della professione che riguarda soprattutto gli studi associati (imprese di servizio), ma può riguardare anche gli studi individuali, che potrebbe avere uno sviluppo, a favore di un ruolo attivo e proattivo dell'avvocatura nella società locale e nazionale.

Va qui ricordato che un altro modello non pare presente nell'area: lo studio *à l'americana*, che non è inserito nello schema sopra riportato, e che nulla ha a che vedere con le riflessioni sul ruolo della professione nei processi di cambiamento. Nonostante i timori suscitati dai provvedimenti di liberalizzazione della professione, infatti, non pare esservi un orientamento degli studi individuali o associati verso l'utilizzazione di logiche di reperimento dei clienti con pratiche di marketing aggressive, o attraverso il gioco del ribasso sugli onorari, o di altre strategie similari. Da qualche segnalazione di stampa e da informazioni dirette, si ha qualche sentore che vi siano realtà, anche in Italia, in cui queste pratiche si stanno diffondendo, tuttavia - e fortunatamente - dalla ricerca non pare che si riscontri uno sviluppo in tal senso e non pare nemmeno che lo ritengano da perseguire gli avvocati e le avvocate raggiunti/e - anche quelli e quelle appartenenti alle categorie più vulnerabili.

Alla mancanza dei due modelli delle *law firms* e degli studi professionali (associati o individuali) proiettati sulle nuove frontiere della professione - al servizio delle imprese e del settore finanziario-assicurativo o delle aggregazioni sociali, e sul 'mercato' internazionale - si lega la larga diffusione degli studi individuali e degli avvocati senza studio che - pur con caratteristiche molto diverse, quasi opposte in molti casi, tra di loro - segnalano la persistenza di un modello tradizionale e meno orientato all'innovazione sia sul fronte dell'esercizio della professione che sul fronte del suo ruolo sociale in generale. Tutto ciò rappresenta un fattore di debolezza sia per i professionisti stessi che, e in questo contesto di riflessione soprattutto, per la società locale, per un percorso di innovazione e cam-

biamiento del contesto, per offrire risposte alle mutevoli esigenze sociali. Tuttavia, a fronte di queste carenze vi sono segnali interessanti nella direzione opposta.

La presenza ancora piuttosto debole, ma non più marginale, delle forme di associazione cooperativa tra avvocati e avvocate (quella che abbiamo chiamato *impresa di servizi*) pare, nella prospettiva di questa riflessione, molto interessante e forse anche in utile crescita. Le motivazioni che stanno alla base di questo modello di esercizio della professione sono piuttosto strumentali, necessitate da considerazioni legate alle economie di scala e alle economie di transazione, come si è mostrato. Tuttavia, questo modello favorisce interazioni tra soggetti dotati di diversa specializzazione, consente di allargare la clientela dello studio a più realtà singole o di aggregati sociali, finanche di imprese. Questi studi associati, infatti, paiono avere quelle caratteristiche per costruire ponti e legami (*bridging e bonding*) tra ambiti sociali diversi, sia attraverso i rapporti con la clientela che attraverso i rapporti tra professionisti forensi e tra essi e altri professionisti con cui instaurano relazioni di lavoro, che favoriscono lo sviluppo di comportamenti e orientamenti sociali *boundary spammers*.

Questo tipo di studi, inoltre, possono agevolare la partecipazione di avvocati e avvocate alla vita sociale, associativa e politica, rendendola meno onerosa sul piano dell'organizzazione e sul piano economico della remunerazione. Come si è visto, infatti, è proprio in queste realtà professionali che è più facile la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e familiare. Allo stesso modo, più facile può divenire la conciliazione tra vita professionale e impegno sociale. Peraltro, le caratteristiche degli avvocati e delle avvocate che esercitano la professione secondo questa modalità sono anche quelle caratteristiche che sono più vicine, anche sul piano individuale, ai soggetti sociali orientati al cambiamento, che hanno più a cuore l'utilità sociale del loro lavoro¹⁶.

Un altro segnale interessante viene, poi, dalla presenza non irrilevante nell'area vasta del territorio fiorentino di *botteghe legali*, studi dislocati nella provincia e distanti dall'area metropolitana. Come si è precedentemente accennato, questo tipo di studi professionali possono costituire una risorsa per un ruolo attivo dei professionisti forensi nella società. La varietà della clientela e soprattutto delle domande di servizi legali che intercettano può consentire di avere una conoscenza della società e dei suoi bisogni concreti, ed emergenti, indispensabile per agire in processi di innovazione. Nel contempo, la versatilità che è richiesta ai professionisti delle botteghe legali può costituire anche una caratteristica personale favorevole a un ruolo attivo nella società per la sua apertura, polivalenza, e capacità di legare ambiti differenziati.

¹⁶ Nel Capitolo 8 si è mostrato come siano più propensi alla partecipazione politica proprio i professionisti associati.

Infine, pare di notevole interesse in questo contesto di riflessione ricordare la significativa propensione dei professionisti forensi dell'area nei confronti della partecipazione associativa, culturale e ricreativa. Come si è visto nel Capitolo 8, riguarda la maggioranza degli avvocati e delle avvocate intervistate (51%), un dato che non pare avere confronto con quello emerso dall'Indagine Istat del 2013 (8%). Come anche il fatto che più di un quarto degli intervistati abbia svolto attività gratuita per associazioni di volontariato, quasi un quinto abbia partecipato a iniziative di associazioni per l'ambiente o i diritti civili, più di uno su dieci a riunioni di associazioni o a iniziative di quartiere e cittadine.

Avventurarsi nell'arena più ampia della società, civile e politica, richiede di mettere a frutto competenze variegiate tratte sia dall'esperienza di vita personale che dalle relazioni sociali oltre che professionali che si coltivano, rafforza le competenze non prettamente professionali e le incrocia con quelle professionali, e tutto ciò, come ha segnalato il sociologo francese Jean-Yves Trépos (2014), fa sì che si determinino associazioni, ponti, tra di esse e il profilo stesso dei professionisti venga mutando, a vantaggio anche dell'esercizio stesso della professione.

Come è stato notato da questo e da molti studi sulle professioni, si ha la netta impressione che il professionalismo, sia in generale che nell'area del professionalismo legale, abbia perso col tempo quella capacità di ricondurre l'individualismo dei professionisti verso l'orizzonte più universalistico e altruistico di dare risposte ai bisogni della società, e rafforzarne l'ordinamento democratico, che ne ha caratterizzato l'origine e i primi sviluppi. Si ha l'impressione che l'ordinamento stesso della professione non abbia più, come prima, capacità di costituire un solido riferimento normativo e di valore, ed eserciti un minor controllo formale e, soprattutto, informale sul rispetto del codice deontologico¹⁷. Tuttavia, le riflessioni qui proposte tendono a sottolineare come queste caratteristiche del professionalismo legale possano essere reinterpretate anche nella situazione contemporanea, e come gli organi di governo della professione (dall'Ordine stesso alle numerose associazioni di rappresentanza professionale) possano a loro volta reinterpretare il loro ruolo nella direzione di una ricomposizione delle attuali trasformazioni subite dalla professione con una rinnovata attenzione al ruolo di avvocati e avvocate nei processi di cambiamento e innovazione sociale e/o istituzionale. Mantenere alta l'attenzione sui valori normativi, favorire la tendenza al lavoro cooperativo (in qualunque forma si esprima sul piano organizzativo), svolgere un ruolo formativo non limitato ad aspetti di aggiornamento professionale, sono tutte azioni, infatti, che consentono insieme di sostenere avvocati e avvocate nell'affrontare con maggior successo i rischi e le incertezze connessi all'esercizio della professione, ma anche di contribuire a rendere i propri clienti – attuali e potenziali – e

¹⁷ In merito, si rimanda alla discussione sul cambiamento del concetto di professionalismo, di Julia Evetts (2014).

il contesto locale e sociale tutto in grado di affrontare a loro volta rischi e incertezze, e magari di contribuire a risolvere i problemi che ne derivano e che società in mutamento costantemente pongono di fronte.

BIBLIOGRAFIA

- Abel R.L. 1985, *Comparative Sociology of Legal Professions: An Exploratory Essay*, «American Bar Foundation Research Journal», 10, pp. 1-79.
- Alacevich F.M. (a cura di) 2011, *Cogliere le opportunità. Attori e istituzioni nei processi di policy-making*, Bruno Mondadori, Milano.
- (a cura di) 2014, *Avvocati e potere: una intervista a Paolo Giovannini*, «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», 7, pp. 241-245.
- Appadurai A. 2004, *The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition*, in V. Rao, M. Walton (a cura di), *Culture and Public Action: A Cross-Disciplinary Dialogue on Development Policy*, Stanford University Press, Palo Alto, pp. 59-84.
- 2013, *The Future as Cultural Fact: Essays on the Global Condition*, Verso, New York.
- Armano E., Murgia A. 2013, *The Precariousnesses of Young Knowledge Workers: A Subject-Oriented Approach*, «Global Discourse», 3, pp. 486-501.
- Avallone F. 1998, *Psicologia del lavoro: storia, modelli, applicazioni*, Carocci, Roma.
- Baccetti C. 2008, *La nuova politica locale*, UTET, Torino.
- Baccetti C., Messina P. 2009, *L'eredità: le subculture politiche della Toscana e del Veneto*, Liviana, Padova.
- Bacik I., Costello C., Drew E. 2003, *Gender Injustice. Feminising the Legal Professions?*, Trinity College Dublin Law School, Dublin.
- Bagnasco A. 1977, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- (a cura di) 2008, *Ceto medio: perché e come occuparsene*, Il Mulino, Bologna.
- 2016, *La questione del ceto medio. Un racconto del cambiamento sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A., Trigilia C. 1985, *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso della Valdelsa*, FrancoAngeli, Milano.
- Barbera F., Negri N. 2008, *Mercati, reti sociali, istituzioni*, Il Mulino, Bologna.
- Barocco V. 2013, *Marketing per l'avvocato e lo studio legale. Idee e strumenti per aumentare qualità e numero della base clienti*, FrancoAngeli, Milano.
- Bell D. 1973, *The Coming of the Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York.

- Bellini A. 2014a, *Gli avvocati e i paradossi della regolazione delle professioni: un esercizio autoriflessivo*, «Sociologia del lavoro», 135, pp. 91-108.
- 2014b, *Il puzzle dei ceti medi*, Firenze University Press, Firenze.
- 2015, *Lawyers in a Blocked Society: Career Expectations and Professional Success in the Italian Legal Labour Market*, «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», 9, pp. 101-120.
- Berger P.L., Luckmann T. 1966, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City (trad. it. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna 1969).
- Bettin Lattes G., Magnier A. 1989, *Il consigliere comunale*, CEDAM, Padova.
- 1991, *Chi governa la città?*, CEDAM, Padova.
- Blau P.M., Scott W.R. 1962, *Formal Organization. A Comparative Approach*, Stanford University Press, Stanford.
- Bodei R. 2010, *Ira: la passione furente*, Il Mulino, Bologna.
- Bologna S., Banfi D. 2011, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Feltrinelli, Milano.
- Borghesi V. 2012, *La capacità di aspirare nel nuovo spirito del capitalismo*, in O. De Leonardis, M. Deriu (a cura di), *Il futuro nel quotidiano. Studi sociologici sulla capacità di aspirare*, Egea, Milano, pp. 65-81.
- Bourdieu P. 1978, *La trasmissione dell'eredità culturale*, in M. Barbagli (a cura di), *Istruzione, legittimazione e conflitto*, Il Mulino, Bologna, pp. 283-313.
- 1979, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, Paris (trad. it. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna 1983).
- 1980, *Le capital social. Notes provisoires*, «Actes de la recherche en sciences sociales», 31, pp. 2-3.
- 1986, *The Forms of Capital*, in J.G. Richardson (a cura di), *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, pp. 241-258.
- 1997, *Méditations pascaliennes*, Seuil, Paris (trad. it. *Meditazioni pascaliane*, Feltrinelli, Milano 1998).
- Brint S. 1994, *In the Age of Experts: The Changing Role of Professionals in Politics and Public Life*, Princeton University Press, Princeton.
- Buskens V., Raub W. 2002, *Embedded Trust: Control and Learning*, in E.J. Lawler, S.R. Thye (a cura di), *Advances in Group Processes*, JAI/Elsevier, Amsterdam, pp. 167-202.
- Cacouault-Bitaud M. 2001, *La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige?*, «Travail, genre et sociétés», 5, pp. 91-115.
- 2007, *Professeurs... mais femmes. Carrières et vies privées des enseignantes du secondaire au XXe siècle*, La Découverte, Paris.
- Calamandrei P. 1921, *Troppi avvocati!*, La Voce, Firenze (ora in Id., *Opere giuridiche – Volume 2: Magistratura, avvocatura, studio e insegnamento del diritto*, Morano, Napoli 1966, pp. 69-194).
- Campbell J. 2004, *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, Princeton.

- Carlin J. 1962, *Lawyers on Their Own: A Study of Individual Practitioners in Chicago*, Rutgers University Press, New Brunswick.
- 1996, *Lawyer's Ethics: A Survey of the New York City Bar*, Russell Sage Foundation, New York.
- Carmignani A., Giacomelli S. 2010, *Too Many Lawyers? Litigation in Italian Civil Courts*, Bank of Italy Working Papers, 745.
- Castells M. 1989, *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process*, Blackwell, Oxford (UK)-Cambridge (MA).
- 2004, *Informationalism, Networks, and the Network Society: A Theoretical Blueprint*, in Id. (a cura di), *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*, Edward Elgar, Northampton (MA), pp. 3-48.
- Casula C. (a cura di) 2010, *Innovazione e governo regionale. Attori e istituzioni nei processi di policy-making*, Bruno Mondadori, Milano.
- Censis 2007, *Contrastare la crescita, promuovere la mobilità. Indagine sugli avvocati italiani*, Roma.
- 2016, *Rapporto annuale sull'avvocatura italiana*, Roma.
- CEPEJ 2014, *European Judicial Systems – Edition 2014 (2012 data): Efficiency and Quality of Justice*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.
- Cerese F.P. (a cura di) 2010, *Innovazione e pubblica amministrazione. Attori e istituzioni nei processi di policy-making*, Bruno Mondadori, Milano.
- Cherchi A., Fassari L., Malaguti F., Riselli S., Tibollo A. 2008, *Il Parlamento dei cinquantenni. Più avvocati e funzionari di partito*, «Il Sole 24 Ore», 21 aprile.
- Cobalti A., Schizzerotto A. 1994, *La mobilità sociale in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Consorzio AAster 2011, *Vecchie e nuove professioni a Milano: monadi, corporazioni o terzo stato in cerca di rappresentanza?*, Milano.
- Conte R., Paolucci M. 2002, *Reputation in Artificial Societies: Social Beliefs for Social Order*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Conti G. 1996, *Geografia economica. Teorie e metodi*, UTET, Torino.
- Corica G. 2014, *Sindaci e professionismo politico. Uno studio di caso sui primi cittadini toscani*, Firenze University Press, Firenze.
- Crompton R., Le Feuvre N. 2003, *Continuity and Change in the Gender Segregation of the Medical Profession in Britain and France*, «International Journal of Sociology and Social Policy», 23 (4/5), pp. 36-58.
- Crouch C. 2005, *Capitalist Diversity and Change. Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford University Press, Oxford.
- Crozier M., Friedberg E. 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris (trad. it. *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata*, Etas Libri, Milano 1978).
- Cucca R., Maestripietri L. 2014, *Architects and Consultants: Between Formal Regulation and Organised Professionalism*, «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», 7, pp. 25-40.

- Derge D.R. 1959, *The Lawyer as Decision-Maker in the American State Legislature*, «Journal of Politics», 21 (3), pp. 408-433.
- Diani M. 2009, *Nuove forme di azione collettiva e sviluppo della società civile*, in L. Sciolla (a cura di), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta a oggi*, Laterza, Bari, pp. 188-208.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. 1991, *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in Idd. (a cura di), *Il neo-istituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino 2000, pp. 88-115.
- Di Nicola P. 2012, *La giudice. Una donna in magistratura*, Ghena, Roma.
- Dinovitzer R. 2006, *Social Capital and Constraints on Legal Careers*, «Law and Society Review», 40 (2), pp. 445-480.
- 2011, *The Financial Rewards of Elite Status in the Legal Profession*, «Law and Social Inquiry», 36 (4), pp. 971-998.
- Dinovitzer R., Garth B.G. 2007, *Lawyer Satisfaction in the Process of Structuring Legal Careers*, «Law and Society Review», 41 (1), pp. 1-50.
- Dogan M. 1999, *Les professions propices à la carrière politique. Osmose, filières et viviers*, in M. Offerlé (a cura di), *La profession politique XIXe-XXe siècles*, Editions Belin, Paris, pp. 171-199.
- Drucker P. 1968, *The Age of Discontinuity*, Heinemann, London (trad. it. *L'era del discontinuo*, Etas Compass, Milano 1970).
- Durkheim E. 1893, *De la division du travail social*, Alcan, Paris.
- 1950, *Leçons de sociologie*, «Publications of the Faculty of Law», 111, University of Istanbul, Istanbul.
- Epstein C.F. 1981, *Women in Law*, Basic Books, New York.
- Erikson R., Goldthorpe J.H. 1992, *The Constant Flux: A Study of Class Mobility in Industrial Societies*, Clarendon Press, Oxford.
- Etzioni A. 1964, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Evetts J. 2014, *The Concept of Professionalism: Professional Work, Professional Practice and Learning*, in S. Billet, C. Harteis, H. Gruber (a cura di), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*, Springer, Dordrecht, pp. 29-56.
- Fellini I. 2012, *Una mappa analitica*, in C. Ranci (a cura di), *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, Il Mulino, Bologna, pp. 103-132.
- Ferrante M., Zan S. 1994, *Il fenomeno organizzativo*, Carocci, Roma.
- Festi D., Malatesta M. 2011, *Il discorso pubblico sulle professioni*, «Il Mulino», 60, pp. 788-795.
- Filandri M., Tonarelli A. 2015, *Lavoro ma non vorrei. Occupazione femminile e atteggiamento verso il ruolo della donna in Italia*, Relazione presentata alla Prima conferenza italiana European Values Study (EVS), Trento, 12-13 novembre.
- Fiorino I. 2011, *Uffici. Interni arredi oggetti*, Einaudi, Torino.
- Florida R. 2002, *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York

- (trad. it. *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano 2003).
- Follis M. 1998, *Perché contano i contatti personali nel mercato del lavoro? I micro-fondamenti della funzione economica dei reticoli sociali e il problema dell'embeddedness*, in M. Granovetter, *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli 1998, pp. 7-114.
- Forsyth P.B., Danisiewicz T.J. 1985, *Toward a Theory of Professionalization*, «Work and Occupations», 12 (1), pp. 59-76.
- Francis A. 2011, *At the Edge of Law: Emergent and Divergent Models of Legal Professionalism*, Ashgate, Aldershot.
- Freidson E. 1983, *The Reorganization of the Professions by Regulation*, «Law and Human Behavior», 7 (2/3), pp. 279-290.
- 2001, *Professionalism, the Third Logic: On the Practice of Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Professionalismo: la terza logica*, Dedalo, Bari 2002).
- Fusulier B. 2011, *Le concept d'éthos: de ses usages classiques à un usage renouvelé*, «Recherche sociologiques et anthropologiques», 42 (1), pp. 97-109.
- Gabelli A. 1878, *Relazione statistica sulla istruzione pubblica e privata in Italia, compilata da documenti ufficiali per l'Esposizione di Parigi*, Tipografia Eredi Botta, Roma.
- Gallie D. 2013, *Economic Crisis, Quality of Work, and Social Integration: The European Experience*, Oxford University Press, Oxford.
- Gallino L. 1978, *Professioni, Sociologia delle*, in Id., *Dizionario di Sociologia*, UTET, Torino.
- Garofalo, G., Sabatini, F. 2008, *Homo Oeconomicus? Dinamiche imprenditoriali in laboratorio*, Il Mulino, Bologna.
- Giovannini P. 1969, *La professione d'avvocato in una fase di transizione*, «Sociologia», 3 (3), pp. 209-286.
- Goldthorpe J.H. 1982, *On the Service Class: Its Formation and Future*, in A. Giddens, G. Mackenzie (a cura di), *Social Class and the Division of Labour. Essays in Honour of Ilya Neustadt*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 162-185.
- 1984, *Social Mobility and Class Formation: On the Renewal of a Tradition in Sociological Inquiry*, Casmin Working Papers, 1.
- 1995, *The Service Class Revisited*, in T. Butler, M. Savage (a cura di), *Social Change and the Middle Class*, UCL Press, London, pp. 313-329.
- Goode W.J. 1957, *Community Within a Community: The Professions*, «American Sociological Review», 22 (2), pp. 194-200.
- Gorman E.H. 2005, *Gender Stereotypes, Same-Gender Preferences, and Organizational Variation in the Hiring of Women: Evidence from Law Firms*, «American Sociological Review», 70 (4), pp. 702-728.
- 2006, *Work Uncertainty and the Promotion of Professional Women: The Case of Law Firm Partnership*, «Social Forces», 85 (2), pp. 864-90.

- Granovetter M. 1970, *Changing Jobs: Channels of Mobility Information in a Suburban Community*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, Boston.
- 1982, *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revised*, in P. Marsden, N. Lin (a cura di), *Social Structure and Network Analysis*, Sage, Beverly Hills, pp. 105-130 (trad. it. *La forza dei legami deboli*, Liguori, Napoli 1998, pp. 115-146).
- Graves W.B. 1946, *American State Government*, D.C. Heath, Boston.
- Hegel G.W.F. 1807, *Die Phänomenologie des Geistes*, Goebhardt, Bamberg-Würzburg (trad. it. *Fenomenologia dello spirito*, Firenze, La Nuova Italia 1960).
- Heinz J.P., Laumann E.O. 1982, *Chicago Lawyers: The Social Structure of the Bar*, Basic Books, New York.
- Heinz J.P., Nelson R.L., Sandefur R.L., Laumann E.O. 2005, *Urban Lawyers: The New Social Structure of the Bar*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hoover E.M. 1948, *The Location of Economic Activity*, McGraw-Hill, New York-Toronto-London.
- Hyneman C.S. 1940, *Who Makes Our Laws?*, «Political Science Quarterly», 55 (4), pp. 556-581.
- Inglehart R. 1977, *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton University Press, Princeton (trad. it. *La rivoluzione silenziosa*, Rizzoli, Milano 1983).
- 1990, *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press, Princeton (trad. it. *Valori e cultura politica nella società industriale avanzata*, Liviana, Torino 1993).
- 1996, *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, Princeton (trad. it. *La società postmoderna. Mutamento, valori e ideologie in 43 paesi*, Editori Riuniti, Roma 1998).
- Jedlowski P. 2012, *Il futuro nel quotidiano*, in O. De Leonardis, M. Deriu (a cura di), *Il futuro nel quotidiano. Studi sociologici sulla capacità di aspirare*, Egea, Milano, pp. 1-17.
- Kay F. 2002, *Crossroads to Innovation and Diversity: The Careers of Women Lawyers in Quebec*, «McGill Law Journal», 47 (4), pp. 699-742.
- Kay F., Hagan J. 1998, *Raising the Bar: The Sex Stratification of Law-Firm Capital*, «American Sociological Review», 63 (5), pp. 728-743.
- Kay F., Masuch C., Curry P. 2004, *Diversity and Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario*, Law Society of Upper Canada, Toronto.
- Kojève A. 1974, *Introduction à la lecture de Hegel. Leçons sur la Phénoménologie de l'Esprit*, Gallimard, Paris.
- Kriesi H. 1989, *New Social Movements and the New Class in the Netherlands*, «American Journal of Sociology», 94 (5), pp. 1078-1116.
- 1993, *Political Mobilization and Social Change. The Dutch Case in Comparative Perspective*, Avebury, Aldershot.

- Ladinsky J. 1964, *The Social Profile of a Metropolitan Bar: A Statistical Survey in Detroit*, «Michigan State Bar Journal», 43 (2), pp. 12-24.
- 1967, *Education and Work Achievement among Lawyers*, «The Sociological Quarterly», 8 (2), pp. 222-232.
- Landon D. 1990, *Country Lawyers: The Impact of Context on Professional Practice*, Praeger, New York.
- Lapeyre N. 2006a, *Comprendre les temporalités de la féminisation des groupes professionnels*, in G. Terssac, J. Thoemmes (a cura di), *Les Temporalités sociales. Repères méthodologiques*, Éditions Octarès, Toulouse, pp. 133-147.
- 2006b, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Octares, Toulouse.
- Leccardi C. 2009, *Sociologia del tempo*, Laterza, Roma-Bari.
- 2012, *I giovani di fronte al futuro: tra tempo storico e tempo biografico*, in O. De Leonardis, M. Deriu (a cura di), *Il futuro nel quotidiano. Studi sociologici sulla capacità di aspirare*, Egea, Milano, pp. 31-50.
- Le Feuvre N. 1999, *Gender, Occupational Feminisation and Reflexivity*, in R. Crompton (a cura di), *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*, Oxford University Press, Oxford, pp. 150-178.
- Le Feuvre N., Lapeyre N. 2011, *Féminisation et aspiration à une meilleure "qualité de vie": dynamique majeure des classes moyennes supérieures*, in P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic (a cura di), *Cadres, classes moyennes: Vers l'éclatement?*, Armand Colin, Paris, pp. 224-233.
- Locke E.A. 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in M.D. Dunnette (a cura di), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 1297-1349.
- Loda M. (a cura di) 2006, *Storia Urbana. La città e il mercato: Firenze, Milano, Napoli, Palermo*, FrancoAngeli, Milano.
- Machlup F. 1962, *The Production and Distribution of Knowledge in United States*, Princeton University Press, Princeton.
- Mandich G. 2012, *Il futuro quotidiano. Habitus, riflessività e capacità di aspirare*, in O. De Leonardis, M. Deriu (a cura di), *Il futuro nel quotidiano. Studi sociologici sulla capacità di aspirare*, Egea, Milano, pp. 19-30.
- Marchesi D. 2003, *Litiganti, avvocati e magistrati: diritto ed economia del processo civile*, Il Mulino, Bologna.
- Martello S., Zarpellon R., Zicari S. (a cura di) 2013, *L'Organizzazione per gli Studi professionali*, Alpha Test, Milano.
- Matthews D.R. 1954, *The Social Background of Political Decision-Makers*, Random House, New York.
- Menkel-Meadow C. 1989, *Feminization of the Legal Profession. The Comparative Sociology of Women Lawyers*, in R.L. Abel, P.C. Lewis (a cura di), *Lawyers in Society, III. Comparative Theories*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles-London, pp. 196-210.
- Merton R.K. 1955, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.

- Miller M. 1995, *The High Priests of American Politics: The Role of Lawyers in American Political Institutions*, University of Tennessee Press, Knoxville.
- Mills C.W. 1951, *White Collar. The American Middle Classes*, Oxford University Press, New York (trad. it. *Colletti bianchi. La classe media americana*, Einaudi, Torino 1966).
- 1956, *The Power Élite*, Oxford University Press, New York (trad. it. *L'élite del potere*, Feltrinelli, Milano, 1959).
- Moni N. 2012, *L'organizzazione dello studio come strategia di medio-lungo periodo per competere nel mercato*, «Lez24», supplemento giuridico on-line de Il Sole 24 Ore, 12 settembre.
- Mutti A. 2007, *Reputazione*, «Rassegna italiana di sociologia», 48 (4), pp. 601-622.
- Nannicini T., Pierri N., Riva L. 2013, *Chi sono i futuri parlamentari*, «La voce.info», 13 febbraio.
- Negri N., Filandri M. (a cura di) 2010, *Restare di ceto medio. Il passaggio alla vita adulta nella società che cambia*, Il Mulino, Bologna.
- Normann R. 1977, *Management for Growth*, Wiley, New York.
- Norris P., Lovenduski J. 1995, *Political Recruitment: Gender, Race, and Class in the British Parliament*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Offe C. 1985, *New Social Movements: Challenging the Boundaries of Institutional Politics*, «Social Research», 52 (4), pp. 817-868.
- Olgiate V. 1989, *Autoregolazione e sviluppo delle professioni giuridiche*, «Annali della Facoltà di Giurisprudenza», 2, pp. 887-917.
- 1994, *L'autoregolazione professionale come forma di comunicazione: accostamenti, definizioni, tendenze*, «Teoria sociologica», 3, pp. 216-250.
- 1997, *Self-Regulation of Legal Professions in Contemporary Italy*, «International Journal of the Legal Profession», 4 (1-2), pp. 89-107.
- Pareto V. 1916, *Trattato di Sociologia generale*, Edizioni di Comunità, Milano 1964.
- Parkin F. 1979, *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*, Tavistock, London (trad. it. *Classi sociali e Stato. Un'analisi neo-weberiana*, Zanichelli, Bologna 1985).
- 1982, *Max Weber*, Routledge, London (trad. it. *Max Weber*, Il Mulino, Bologna 1984).
- Parsons T. 1939, *The Professions and Social Structure*, «Social Forces», 17 (4), pp. 457-467 (trad. it. *Le professioni e la struttura sociale*, in T. Parsons, *Società e dittatura*, Il Mulino, Bologna, 1956).
- 1954, *A Sociologist Looks at the Legal Professions*, in Id., *Essays in Sociological Theory*, Free Press, Glencoe.
- 1968, *Professions*, in D. Sills (a cura di), *International Encyclopaedia of Social Sciences. Vol. XII*, Macmillan-Free Press, New York.
- Pavolini E. 2012, *Gli indipendenti fra ceto e classe*, in C. Ranci (a cura di), *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, Il Mulino, Bologna, pp. 135-186.

- Pedersini R., Coletto D. 2010, *Self-Employed Workers: Industrial Relations and Working Conditions*, Eurofound, Dublin.
- Petrone C., Pessolano Filos G. 1992, *L'avvocato italiano: mito, tradizione e nuove realtà. Indagine sociologica*, FrancoAngeli, Milano.
- Pizzorno A. 2007, *Il velo della diversità. Studi su razionalità e riconoscimento*, Feltrinelli, Milano.
- Podmore D. 1977, *Lawyers and Politics*, «British Journal of Law and Society», 4 (2), pp. 155-185.
- Powell W.W., DiMaggio P.J. (a cura di) 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Milano 2000).
- Prandstraller G.P. 1967, *Gli avvocati italiani: inchiesta sociologica*, Edizioni di Comunità, Milano.
- 1972, *L'intellettuale-tecnico e altri saggi*, Edizioni di Comunità, Milano.
- 1981, *Avvocati e metropoli: inchiesta sulla professione di avvocato nell'area lombarda*, FrancoAngeli, Milano.
- Ramella F. 2005, *Cuore rosso? Viaggio politico nell'Italia di mezzo*, Donzelli, Roma.
- Ranci C. 2012a, *Introduzione*, in Id. (a cura di), *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, Il Mulino, Bologna, pp. 21-39.
- (a cura di) 2012b, *Partite Iva. Il lavoro autonomo nella crisi italiana*, Il Mulino, Bologna.
- Regalia I. (a cura di) 2011, *Distretti e strategie di uscita dalla crisi. Attori e istituzioni nei processi di policy-making*, Bruno Mondadori, Milano.
- Resnick P., Zeckhauser R. 2002, *Trust Among Strangers in Internet Transactions: Empirical Analysis of eBay's Reputation System*, in M.R. Baye (a cura di), *The Economics of the Internet and E-Commerce*, Elsevier, Amsterdam, pp. 127-157.
- Ricoeur P. 2004, *Parcours de la reconnaissance. Trois études*, Editions Stock, Paris.
- Ronfani P. 1994, *Donne con la toga*, in P. David, G. Vicarelli (a cura di), *Donne nelle professioni degli uomini*, FrancoAngeli, Milano.
- Saks M. 2010, *Analyzing the Professions: The Case for the Neo-Weberian Approach*, «Comparative Sociology», 9, pp. 887-915.
- 2015, *Inequalities, Marginality and the Professions*, «Current Sociology», 63 (6), pp. 850-868.
- Sarfatti Larson M. 1977, *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*, University of California Press, Berkeley.
- Sassatelli R., Santoro M., Semi G. 2015, *Fronteggiare la crisi. Come cambia lo stile di vita del ceto medio*, Il Mulino, Bologna.
- Sassen S. 1991, *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton University Press, Princeton.
- 1994, *Cities in a World Economy*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.

- 2008, *Territory, Authority, Rights. From Medieval to Global Assemblage*, Princeton University Press, Princeton.
- Schizzerotto A. 2002, *Vite ineguali*, Il Mulino, Bologna.
- Schlesinger J.A. 1957, *Lawyers and American Politics: A Clarified View*, «Midwest Political Science Association», 1 (1), pp. 26-39.
- Schumpeter J. 1928, *Unternehmer*, in L. Elster, A. Weber, F. Wieser (a cura di), *Handwörterbuch der Staatswissenschaften I*, Gustav Fischer Verlag, Jena (trad. it. *L'imprenditore*, in Id., *L'imprenditore e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, Bollati Boringhieri, Torino 1993).
- Sciarrone R., Bosco N., Meo A., Storti L. (a cura di) 2011, *La costruzione del ceto medio. Immagini nella stampa e in politica*, Il Mulino, Bologna.
- Scott W.R. 2008, *Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents*, «Organization Studies», 29 (2), pp. 219-238.
- 2010, *Entrepreneurs and Professionals: The Mediating Role of Institutions*, «Research in the Sociology of Work», 21, pp. 27-49.
- Seron C. 1996, *The Business of Practicing Law: The Work Lives of Solo and Small-Firm Attorneys*, Temple University Press, Philadelphia.
- Simmel G. 1900, *Philosophie des Geldes*, Duncker & Humblot, Leipzig (trad. it. *Filosofia del denaro*, UTET, Torino 1984).
- Smigel E.O. 1964, *The Wall Street Lawyer, Professional Organization Man?*, Free Press, New York.
- Smith A. 1763, *Lectures on Justice, Police, Revenue and Arms Delivered in the University of Glasgow*, Clarendon Press, Oxford, 1896 (trad. it. *Dalle lezioni di Glasgow (1763)*, in Id., *Morale dei sentimenti e ricchezza delle nazioni. Antologia del pensiero smithiano*, Guida, Napoli, 1974).
- Sommerlad H. 2013, *Diversity in the Legal Profession in England and Wales: A Qualitative Study of Barriers and Individual Choices*, University of Westminster Law Press, London.
- Speranza L. 1991, *Sociologia e political economy delle professioni*, «Stato e mercato», 33, pp. 477-501.
- 1992, *Professioni, potere ed autorità: sei tesi sullo sviluppo del professionalismo*, «Rassegna italiana di sociologia», 33 (1), pp. 61-92.
- 2004, *Identità professionali e status: un rapporto stretto?*, in Id. (a cura di), *Professioni e status. Avvocati, ingegneri e medici in Calabria*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. 7-26.
- Stefanoni F. 2011, *I veri intoccabili: commercialisti, avvocati, medici, notai, farmacisti. Le lobby del privilegio*, Chiarelettere, Milano.
- Streeck W., Thelen K. 2005, *Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford University Press, Oxford.
- Stumpo G.R. 2012, *Il Responsabile organizzativo dello Studio Legale: pregi e difetti di un ruolo prevalentemente femminile*, «Rassegna degli avvocati italiani», 1, pp. 87-94.
- Tacchi F. 2009, *Eva togata. Donne e professioni giuridiche in Italia dall'Unità a oggi*, UTET, Torino.

- 2014, *Dangerous Liaisons. Women, Lawyers and Judges since the 1980s*, «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», 7, pp. 65-73.
- Tocqueville de A. 1835, *De la démocratie en Amérique*, in Id., *De la démocratie en Amérique. Souvenirs. L'Ancien Régime et la Révolution*, Paris, Robert Laffont 1986, pp. 41-51.
- Tomelleri S. 2004, *La società del risentimento*, Booklet, Milano.
- Tonarelli A. 2013, *Posti in piedi. Giovani in transizione fra università e lavoro*, Pacini Editore, Pisa.
- 2015a, *When the "Outstanding Barrister" is a Woman: Feminisation and New Moral Communities Within Legal Profession*, Relazione presentata all'ISA-RC52 Interim Meeting 2015 su "Professions: Bonds and Boundaries", Milano, 19-21 marzo.
- 2015b, *From Career Women to Working Mothers: New Inequalities in Family/Work Arrangements for Italian Lawyers*, Relazione presentata alla SASE Annual Conference 2015 su "Inequality in the 21st Century", London, 2-4 luglio.
- 2016, *Meglio mamma che precaria: quando si torna a scegliere la famiglia per mancanza di lavoro. Esercizi di immaginazione sociologica*, in V. Pellegrino (a cura di), *R/esistenze precarie. La transizione al capitalismo biocognitivo attraverso le figure dei precari universitari*, Ombre corte, Verona.
- Tonarelli A., Bellini A. 2015, *Razionalità economica e dimensione etica nella regolazione del rapporto tra dominus e praticante*, in A. Tonarelli, S. Viciani (a cura di), *Le professioni intellettuali fra diritto e innovazione*, Pacini Editore, Pisa, pp. 169-190.
- Tousijn W. (a cura di) 1979, *Sociologia delle professioni*, Il Mulino, Bologna.
- 1987, *Tra Stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva*, in Id. (a cura di), *Le libere professioni in Italia*, Il Mulino, Bologna, pp. 13-54.
- 1997, *Professioni*, in *Enciclopedia delle scienze sociali. Vol. VII*, Istituto della Enciclopedia Italiana (Treccani), Roma.
- Tremblay D.G. 2012, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- 2013, *Can Lawyers Take Parental Leaves and If So, with What Impacts? The case of Québec*, «Employee Responsibilities and Rights Journal», 25 (3), pp. 177-197.
- Tremblay D.G., Moscovia E. 2013, *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*, Éditions du Remue-Ménage, Montréal.
- Trépos J.-Y. 2014, *Handy Misunderstandings. Experts, Professionals and Laypersons Relationships*, «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», 7, pp. 13-24.
- Trigilia C. 1986, *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*, Il Mulino, Bologna.

- Veblen T. 1921, *The Engineers and the Price System*, Huebsch, New York (trad. it. *Opere*, UTET, Torino, 1969).
- Ventura G. 2013, *Avvocati primi in Parlamento. Ma le categorie professionali perdono 80 rappresentanti*, «ItaliaOggi», 22 marzo, p. 29.
- Verzelloni L. 2015, *Gli avvocati nella giustizia civile. Utenti e protagonisti*, Carocci, Roma.
- Vicarelli G. (a cura di) 2007, *Donne e professioni nell'Italia del Novecento*, Il Mulino, Bologna.
- Vigoriti L. 2015, *L'accesso alla professione forense: per un'adeguata formazione dei tirocinanti e per una qualificata selezione dei futuri avvocati*, in A. Tonarelli, S. Viciani (a cura di), *Le professioni intellettuali fra diritto e innovazione*, Pacini Editore, Pisa, pp. 107-138.
- Weber M. 1904-5, *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Mohr, Tübingen (trad. it. *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Rizzoli, Milano 1991).
- 1922, *Wirtschaft und Gesellschaft: die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte. Nachlaß. Teilband 1: Gemeinschaften*, Mohr, Tübingen 2001 (trad. it. *Economia e società. L'economia in rapporto agli ordinamenti e alle forze sociali. Comunità*, Donzelli, Roma 2005).
- 1923, *Wirtschaftsgeschichte. Abriss der Universalen Sozial- und Wirtschafts-Geschichte*, Duncker & Humblot, Berlin (trad. it. *Storia economica. Linee di una storia universale dell'economia e della società*, Donzelli, Roma 1993).
- Western B., Bloome D., Sosnaud B., Tach L. 2012, *Economic Insecurity and Social Stratification*, «Annual Review of Sociology», 38, pp. 341-359.
- Williamson O.E. 1989, *Transaction Cost Economics*, in R. Schmalensee, R.D. Willig (a cura di), *Handbook of Industrial Organization, Vol. 1*, Elsevier, Amsterdam, pp. 135-182.
- Zarpellon R. 2013, *Lo scenario di sfondo e le nuove sfide per i processi organizzativi dello studio professionale*, in L. Calciolari, M. Casagrande, S. Martello, A. Sinigaglia, A.J. Succi, R. Zarpellon, S. Zicari, *L'organizzazione per gli studi professionali*, Alpha Test, Milano, pp. 15-27.

APPENDICE A

NOTE METODOLOGICHE

1. *Il disegno della ricerca*

La ricerca in oggetto è stata strutturata in tre fasi principali, di cui segue una dettagliata descrizione.

La *prima fase* è stata rivolta alla definizione del quadro teorico-analitico. Obiettivo di questa fase era ricostruire lo stato dell'arte, nonché acquisire e valorizzare le fonti informative sia di carattere quantitativo che qualitativo relative alle caratteristiche assunte dalla professione di avvocato oggi e alle problematiche emergenti nell'esercizio della professione stessa. Le attività svolte in questa fase sono state: (i) l'analisi della letteratura di matrice sociologica e della reportistica a diffusione degli Ordini professionali e delle associazioni di rappresentanza degli interessi; (ii) l'analisi dei dati di fonte ufficiale e associativa; (iii) la realizzazione di focus group a carattere esplorativo con i rappresentanti delle associazioni forensi attive sul territorio; e, infine, (iv) la costruzione e il test degli strumenti di rilevazione.

La *seconda fase* è stata quindi dedicata alla realizzazione di un'indagine con questionario. Obiettivo di questa fase era individuare tanto le diverse modalità con le quali si definisce – sia sul piano motivazionale che delle risorse e delle strategie mobilitate – l'accesso alla professione forense, che le caratteristiche dei diversi profili e delle esperienze professionali, non più riconducibili a un unico modello. L'ipotesi che ha guidato questo percorso d'indagine è infatti che vi sia una discrepanza tra la rappresentazione sociale, statica e univoca, che ancora oggi si ha dell'avvocatura e le concrete esperienze di lavoro e di vita degli avvocati, in particolare dei più giovani. È per questo motivo che nell'indagine sono state prese in considerazione, oltre alle caratteristiche socio-anagrafiche degli intervistati, una pluralità di dimensioni, tra cui: (a) i percorsi di formazione e di accesso alla professione; (b) lo status socio-professionale; (c) la gestione economica dell'attività professionale; (d) l'organizzazione del lavoro; (e) i rapporti con clienti e colleghi e la deontologia professionale; (f) le strategie di adattamento rispetto al mutamento del quadro normativo che regola la professione; (g) la partecipazione alla vita associativa; più altre dimensioni rilevanti emerse nel corso della prima fase.

La *terza fase*, infine, ha visto la realizzazione di una serie di interviste in profondità. Obiettivo di questa fase era entrare nel merito dei vissuti in-

dividuali, cercando di far emergere i diversi modi di intendere e praticare la professione, in particolare rispetto al genere e all'età. Nella logica della ricerca, il ricorso a interviste in profondità aveva il duplice obiettivo di cogliere il carattere processuale della costruzione di un ruolo e di un'identità professionale e descrivere le pratiche sociali attraverso le quali si definisce il modo di organizzare e integrare il lavoro rispetto alle altre sfere di vita.

2. I focus group

Nel corso della prima fase della ricerca, sono stati realizzati sette focus group, con un numero variabile da 4 a 12 partecipanti, per un totale di 52 avvocati coinvolti, selezionati tra i rappresentanti delle 16 associazioni forensi attive sul territorio fiorentino (v. Tabella AA.1).

Tabella AA.1. Quadro dei focus group con i rappresentanti delle associazioni forensi

Codice	Target group	Associazioni coinvolte	Partecipanti		
			Uomo	Donna	Totale
FG01	Associazioni generaliste	3	8	4	12
FG02	Amministrativo e tributario	3	8	2	10
FG03	Civile e lavoro	2	4	3	7
FG04	Giovani avvocati	1	3	1	4
FG05	Penale	1	5	2	7
FG06	Famiglia e minori	4	1	6	7
FG07	Associazioni territoriali	2	4	1	5
<i>Totale</i>		16	33	19	52

Rispetto alla tecnica del focus group in senso più tipico, è necessario tuttavia rilevare alcune anomalie. In primo luogo, infatti, i partecipanti non erano estranei tra loro, bensì erano legati da rapporti gerarchici in ambito associativo (in ogni gruppo erano presenti i presidenti e/o i vice-presidenti e i membri del consiglio o comitato direttivo delle associazioni) e, non di rado, da rapporti di collaborazione in ambito professionale. Inoltre, per individuare i partecipanti si è deciso di affidarsi a un criterio di autoselezione. Queste scelte, unitamente all'adozione di uno stile di conduzione tendenzialmente non direttivo, hanno consentito di ricreare il 'clima' di una «comunità morale», sul modello dei ceti o gruppi di status weberiani, ciò che Parkin (1982: 115) ha descritto come organismi «bat-taglieri», dotati di un senso profondo della propria identità e dei propri confini. Ciò è del resto coerente con l'obiettivo specifico di questa fase della ricerca, di fare luce su come l'avvocatura, attraverso l'associazionismo, rappresenti se stessa e tematizzi le questioni inerenti al cambiamento del profilo sociale dell'avvocato e alle problematiche emergenti nel concreto

svolgimento della professione, con particolare attenzione alle declinazioni che esse assumono in un'ottica generazionale e di genere, sullo sfondo di un processo di riforma che espone le professioni liberali a una maggiore concorrenza. L'unica operazione di rilievo è stata quella che ha portato al raggruppamento delle associazioni in base a un criterio di affinità rispetto al riferimento a un settore legale, una categoria sociale o un ambito territoriale. Nella logica della ricerca, ciò avrebbe dovuto favorire l'emergere di specificità in un quadro di crescente complessità.

3. *L'indagine con questionario*

La seconda fase è stata dedicata alla realizzazione di un'inchiesta *non* campionaria, condotta sul totale degli iscritti all'Albo degli avvocati di Firenze, che al momento dell'avvio dell'indagine (il 15 settembre 2013) ammontavano a 4.090 individui.

Lo strumento di rilevazione utilizzato è stato un questionario online, con un numero variabile da 65 a 100 domande a risposta chiusa¹, somministrato tramite tecnologia CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*), su piattaforma Limesurvey.

Qui, si rendono tuttavia necessarie alcune considerazioni per spiegare le scelte fatte nel disegno e nell'implementazione della *survey* ed esplicitarne le implicazioni metodologiche.

Come premesso, il questionario è stato distribuito a tutti gli avvocati iscritti all'Albo, ma l'indagine si è focalizzata su coloro che praticavano *attivamente* la libera professione. Questa scelta ha una giustificazione nel fatto che, come segnalato dal Consiglio dell'Ordine di Firenze, un numero considerevole di avvocati iscritti all'Albo, in realtà, non esercita e, in alcuni casi, non ha mai esercitato la libera professione, ma mantiene l'iscrizione per ragioni non note, verosimilmente perché la considera una matrice d'identità o una fonte di prestigio spendibile in altri ambiti lavorativi o, anche, perché mira a ottenere la pensione in seguito ai contributi versati alla Cassa forense. È questa, in effetti, una componente portatrice di interessi e problematiche del tutto diverse da quelle degli avvocati liberi professionisti. Tuttavia, era ipotizzabile che i non attivi avessero una scarsa motivazione a rispondere al questionario. Ciò avrebbe potuto presentare un problema di autoselezione dei rispondenti, con la componente dei non attivi, pur presente, ma sottorappresentata. Inoltre, non era possibile distinguere a priori tra attivi e non attivi, ciò che non avrebbe consentito di avere dati certi sulle reali dimensioni e le caratteristiche socio-anagrafiche delle due componenti. Per questi motivi, si è deciso di introdurre una domanda filtro iniziale, tesa ad accertare in via preliminare la condizione

¹ Il numero di domande varia in quanto alcune sono state rivolte solo a chi ha fornito una data risposta a una specifica domanda, tramite un opportuno uso dei filtri (per esempio, alcune sono state rivolte solo a coniugati o conviventi).

dei rispondenti rispetto all'esercizio della professione, tarando quindi la struttura e i contenuti del questionario su coloro che hanno dichiarato di praticare attivamente la libera professione. Per le stesse ragioni, si è scelto di non ricorrere a procedure di campionamento. Un campionamento a partire dalle caratteristiche della popolazione totale, in effetti, avrebbe potuto produrre delle distorsioni non controllabili.

Le risposte alla domanda filtro iniziale hanno peraltro confermato la fondatezza di queste ipotesi. Solo 15 individui su un totale di 1.007 rispondenti al questionario hanno dichiarato, infatti, di non esercitare più o di non avere mai esercitato la libera professione (un tasso di risposta dello 0,4 per cento, il 2,8% del totale dei rispondenti). Tra gli altri, 28 individui hanno invece dichiarato di esercitarla in qualità di dipendenti di enti pubblici. Gli avvocati liberi professionisti attivi, pertanto, ammontavano a 964 persone, le quali rappresentavano il 24,1% degli avvocati iscritti all'Albo e il 44-48% degli avvocati attivi complessivi stimati. Secondo una stima approssimativa dello stesso Consiglio dell'Ordine, effettuata sulla base del numero di partecipanti a corsi di formazione, questi ultimi avrebbero dovuto ammontare, in effetti, a circa 2.000-2.200.

Segue un confronto – da considerarsi puramente indicativo, alla luce di quanto detto poc'anzi – tra rispondenti al questionario e popolazione totale. Nel confronto, assumeremo come base gli iscritti totali (N) con l'esclusione degli iscritti nell'elenco speciale degli avvocati dipendenti da enti pubblici (4.007 individui, V. Tabella AA.2).

Tabella AA.2. Rapporto tra rispondenti e popolazione

	Rispondenti n	Popolazione N	n/N (%)
Totale	1.007	4.090	24,6
Liberi professionisti ^[a]	964	4.007	24,1
Liberi professionisti <i>attivi</i> ^[b]	964	2.000-2.200	44-48

^[a] Tra i rispondenti (n) sono inclusi solo coloro che esercitano *attivamente* la libera professione; dalla popolazione (N) sono esclusi gli avvocati dipendenti di enti pubblici.

^[b] Per la popolazione (N), dato stimato sulla base della partecipazione ad attività formative, non ufficiale, fornito dal Consiglio dell'Ordine.

In generale, vi è una sovrarappresentazione delle donne e dei giovani rispetto agli uomini e ai più anziani (v. Tabelle AA.3 e AA.4). Al riguardo, se assumiamo l'età come *proxy* della propensione all'uso di tecnologie informatiche, è plausibile che la scelta del metodo di distribuzione dei questionari abbia prodotto un effetto di autoselezione dei rispondenti. Guardando all'effetto combinato delle due variabili, tuttavia, l'effetto di genere appare trascurabile (v. Tabella AA.5).

Tabella AA.3. Confronto tra rispondenti e popolazione, per genere

	Rispondenti n		Popolazione N		n-N
	V.a.	%	V.a.	%	%
Donne	486	50,4	1.850	46,2	+4,2
Uomini	478	49,6	2.157	53,8	-4,2
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	<i>4.007</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AA.4. Confronto tra rispondenti e popolazione, per classe d'età

	Rispondenti n		Popolazione N		n-N
	V.a.	%	V.a.	%	%
Meno di 35 anni	178	18,5	512	12,8	+5,7
Da 35 a 44 anni	424	44,0	1.618	40,4	+3,6
Da 45 a 54 anni	249	25,8	1.111	27,7	-1,9
Da 55 a 64 anni	81	8,4	400	10,0	-1,6
65 anni e oltre	32	3,3	366	9,1	-5,8
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	<i>4.007</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AA.5. Differenze tra rispondenti e popolazione, per classe d'età e genere (%)

	Genere		<i>Totale</i>
	Donne	Uomini	
Meno di 35 anni	+3,0	+2,7	+5,7
Da 35 a 44 anni	+2,2	+1,4	+3,6
Da 45 a 54 anni	-0,3	-1,7	-2,0
Da 55 a 64 anni	-0,3	-1,2	-1,5
65 anni e oltre	-0,4	-5,4	-5,8
<i>Totale</i>	<i>+4,2</i>	<i>-4,2</i>	

4. *Le interviste in profondità*

La terza e ultima fase della ricerca ha visto, quindi, la realizzazione di interviste in profondità.

Una prima serie di interviste è stata condotta a partire da un piccolo gruppo di avvocati, selezionati con scelta ragionata tra quelli che avevano risposto al questionario. Si è quindi proseguito con procedura 'a palla di neve', sempre con scelta ragionata sulla base delle dimensioni di genere, età e settore legale, in modo da avere un campione sufficientemente differenziato.

Le interviste sono state realizzate da due rilevatori esperti sulla base di una traccia semi-strutturata, ponendo il fuoco sulle traiettorie biografiche degli intervistati, cercando di cogliere gli elementi di trasformazione dell'identità individuale e delle relazioni socio-professionali, alla luce del mutamento dei ruoli e delle pratiche professionali.

Completano il quadro alcune interviste a praticanti, svolte a distanza, via e-mail, per stadi successivi. Questa, nello specifico, la procedura seguita: un primo invio spiegava lo scopo della ricerca e gli obiettivi conoscitivi dell'intervista e chiedeva la disponibilità a partecipare; un secondo invio poneva quindi la domanda di apertura, cui gli intervistati erano invitati a rispondere per iscritto, senza vincoli di spazio, entro un tempo stabilito; invii successivi ponevano poi domande di approfondimento, con le stesse modalità e tempi, riadattate sulla base delle risposte fornite in precedenza.

È questa, in effetti, un'appendice della ricerca, il cui obiettivo era quello di acquisire informazioni sui cambiamenti intervenuti nel percorso d'inserimento nella professione, con specifico riferimento all'esperienza della pratica legale e al rapporto con il *dominus*. La scelta della variante nella modalità d'intervista è stata dettata dalla necessità di ottimizzare l'uso delle risorse, ma costituisce anche un tentativo di sperimentazione di una tecnica innovativa. Questa presenta, infatti, il vantaggio di non avere alcun costo economico e di richiedere un impegno limitato del ricercatore. Tra gli svantaggi, l'impossibilità di interagire con l'intervistato, il quale ha un tempo molto lungo a disposizione per riflettere sulla risposta, ne consiglia peraltro un uso parsimonioso. Non si sono riscontrati, comunque, problemi specifici nella realizzazione delle interviste. Un fattore determinante per la buona riuscita può essere identificato nelle caratteristiche della sotto-popolazione di riferimento, giovane e istruita, per cui l'e-mail costituisce uno strumento di comunicazione ordinario.

Seguono, nelle Tabelle AA.6, AA.6.1 e AA.7, gli elenchi delle interviste, con la descrizione delle principali caratteristiche degli intervistati.

Tabella AA.6. Quadro delle principali caratteristiche degli avvocati intervistati

	Numero di interviste
<i>Genere</i>	
Donne	14
Uomini	12
<i>Classe d'età</i>	
Meno di 35 anni	5
Da 35 a 44 anni	7
Da 45 a 54 anni	11
55 anni e oltre	3
<i>Totale</i>	26

Tabella AA.6.1. Elenco delle interviste e caratteristiche anagrafiche e professionali degli avvocati intervistati

Codice	Genere	Età	Settore legale
A01	Donna	41	Penale
A02	Donna	46	Famiglia
A03	Uomo	47	Amministrativo, mediazione
A04	Uomo	38	Penale
A05	Donna	40	Penale
A06	Donna	32	Civile
A07	Uomo	48	Lavoro
A08	Uomo	48	Civile
A09	Uomo	31	Civile, penale
A10	Donna	31	Amministrativo
A11	Donna	31	Amministrativo
A12	Donna	53	Amministrativo
A13	Uomo	47	Civile, lavoro e previdenza
A14	Donna	62	Famiglia
A15	Uomo	47	Lavoro
A16	Uomo	38	Penale
A17	Uomo	62	Amministrativo, lavoro
A18	Uomo	45	Amministrativo
A19	Uomo	39	Penale
A20	Donna	62	Famiglia
A21	Uomo	44	Amministrativo
A22	Donna	34	Civile, mediazione
A23	Donna	41	Famiglia
A24	Donna	45	Penale, famiglia e minori
A25	Donna	53	Civile, amministrativo, internazionale
A26	Donna	47	Civile

Tabella AA.7. Elenco delle interviste e caratteristiche anagrafiche dei praticanti intervistati

Codice	Genere	Età
P01	Uomo	25
P02	Donna	29
P03	Uomo	25
P04	Donna	25
P05	Donna	32
P06	Uomo	25
P07	Donna	26
P08	Donna	26
P09	Donna	25
P10	Uomo	29

5. Limiti della ricerca e prospettive di sviluppo

La ricerca, va detto, presenta alcuni limiti.

In primo luogo, ha una dimensione locale. È stata cioè condotta in un ambito territoriale circoscritto, delimitato dai confini del Distretto della Corte di Appello di Firenze. Per quanto, come si è evidenziato nel Capitolo 1, si tratti di una realtà di media dimensione, collocata nell'Italia centrale, i risultati non possono dunque essere generalizzati all'avvocatura italiana nel suo complesso.

In secondo luogo, l'analisi si è focalizzata sui soli individui che hanno dichiarato di esercitare attivamente la libera professione. La ricerca, dunque, non è in grado di fornire informazioni su coloro che, pur non praticando la professione di avvocato, mantengono l'iscrizione all'Albo, né tantomeno sulle motivazioni che stanno dietro questa scelta, che pure comporta costi economici relativamente elevati.

In terzo luogo, la scelta di condurre un'indagine non campionaria – motivata proprio dall'impossibilità di distinguere tra attivi e non attivi, ciò che avrebbe potuto produrre distorsioni nella selezione del campione – ha avuto implicazioni sul piano del metodo, suggerendo la convenienza di ricorrere a tecniche di analisi a carattere esplorativo.

Ciò premesso, è opportuno sottolineare come la ricerca sia tra le poche condotte in Italia, nel campo della sociologia delle professioni, con metodi di rilevazione e di analisi di tipo quantitativo, in una prospettiva peraltro di *mixed methods*, con l'integrazione cioè di metodi diversi, di tipo quantitativo e qualitativo. Questo approccio, in effetti, ha consentito di raccogliere una consistente mole di dati.

Gli stessi limiti della ricerca, del resto, aprono spazi e delineano prospettive per sviluppi successivi.

Primo, la ricerca potrebbe essere replicata in altre aree del paese o, meglio, su scala nazionale, in modo da verificare la tenuta dei risultati presentati in questo volume, relativi all'Ordine degli avvocati di Firenze. Ciò consentirebbe, tra l'altro, di rendere conto di una eventuale varietà inter e intra-regionale rispetto all'emergere e all'affermarsi di diversi modelli di professionalismo legale.

Secondo, la riproposizione della ricerca ad alcuni anni di distanza, su scala diversa e con opportune modifiche contenutistiche, permetterebbe altresì di monitorare le strategie di adattamento messe in atto dagli avvocati, che qui sono state rilevate in un periodo di transizione rispetto ai cambiamenti introdotti della riforma del 2012.

Terzo, uno sforzo dovrebbe essere rivolto al superamento dei problemi di campionamento, in modo da poter fare ricorso alla statistica inferenziale.

Quarto, le modifiche sul piano dei contenuti dovrebbero mirare a ottenere maggiori informazioni sullo stile di vita e i comportamenti di consumo e sulle dinamiche partecipative, in una prospettiva di analisi multidimensionale.

Un ulteriore auspicabile sviluppo, infine, sarebbe quello di estendere l'analisi ad altre professioni, potendo così collocarsi nella prospettiva teorica (cfr., tra gli altri, Saks 2010, 2015) dello studio delle disuguaglianze *tra* oltre che *nei* gruppi professionali.

APPENDICE B
DATI DI FONTE UFFICIALE

Tabella AB.1. Numero di avvocati nei paesi membri del Consiglio d'Europa

	V.a.	<i>Per 100.000 abitanti</i>
Albania	6.070	215,6
Andorra	167	219,0
Armenia	1.373	45,4
Austria	7.861	93,0
Azerbaigian	818	8,9
Belgio	17.336	155,3
Bosnia ed Erzegovina	1.350	35,2
Bulgaria	12.010	164,9
Croazia	4.392	103,0
Cipro	2.558*	295,4*
Repubblica Ceca	10.944	104,1
Danimarca	6.021	107,5
Estonia	846	65,8
Finlandia	1.935	35,7
Francia	56.176	85,7
Georgia	3.703*	82,6*
Germania	160.880	200,5
Grecia	42.113	380,7
Ungheria	13.000	131,2
Islanda	1.038*	322,5*
Irlanda	11.055	240,8

	V.a.	<i>Per 100.000 abitanti</i>
Italia	226.734	379,9
Lettonia	1.343	65,7
Lituania	1.796	59,8
Lussemburgo	2.020	384,8
Malta	1.400	332,3
Moldavia	1.753	49,2
Monaco	31	85,8
Montenegro	704	113,5
Olanda	17.000	101,3
Norvegia	6.969	138,0
Polonia	44.082	114,4
Portogallo	28.341	270,2
Romania	20.919	98,2
Russia	68.292	47,6
Serbia	8.032	111,6
Slovacchia	5.210	96,3
Slovenia	1.417	68,8
Spagna	131.337	285,5
Svezia	5.246	54,9
Svizzera	10.842	134,9
Macedonia	2.498	121,1
Turchia	74.496	98,5
Ucraina	111.026*	244,2*
Regno Unito (Inghilterra e Galles)	174.279*	308,1*
Regno Unito (Irlanda del Nord)	804	44,1
Regno Unito (Scozia)	11.131	209,5

* Sono inclusi i consulenti legali.

Fonti: CEPEJ; per l'Italia è stato riportato il dato Cassa forense aggiornato.

Tabella AB.2. Andamento dei principali indicatori (1985-2012)

Anno	Iscritti all'Albo (v.a.)	Donne (%)	Uomini (%)	Iscritti alla Cassa (%)	Avvocati ogni 100.000 abitanti	Reddito medio annuo rivalutato (euro)
1985	48.327	9,2	90,8		85,4	33.074
1986						35.281
1987						38.931
1988						41.506
1989	53.027	10,5	89,5		93,5	46.728
1990						49.339
1991						51.352
1992						55.508
1993	69.764	22,1	77,9		122,7	56.334
1994	75.438	23,7	76,3		132,7	58.067
1995	81.038	25,3	74,7		142,6	56.547
1996	86.939	26,8	73,2		152,9	53.600
1997	89.880	27,6	72,4	79,9	157,9	54.702
1998	96.792	29,4	70,6		170,1	55.671
1999	109.816	31,4	68,6		192,9	54.820
2000	119.444	33,6	66,4		209,7	56.139
2001	129.071	34,7	65,3		226,5	56.549
2002	138.971				242,4	56.435
2003	148.872				257,2	53.416
2004	158.772	38,4	61,6	70,6	271,6	54.762
2005	168.453	40,1	59,9		286,7	54.898
2006	178.134	41,1	58,9	73,0	301,3	55.702
2007	188.088				315,5	57.312
2008	198.041			72,7	329,8	54.493
2009	207.385				343,7	52.452
2010	216.728			72,4	357,5	50.313
2011	221.689				373,3	48.987
2012	226.734				379,9	46.921

Note: le caselle vuote indicano dati non disponibili; per il calcolo del numero di avvocati in rapporto agli abitanti, è stato assunto come base il dato Istat sulla popolazione residente al 31 gennaio dell'anno considerato (ricostruzioni intercensuarie).

Fonte: dati Cassa Forense.

Tabella AB.3. Iscritti all'Albo per Distretto e Ordine (al 31 dicembre degli anni 2012 e 2015)

	2012	2015
<i>Distretto di Torino</i>	9.259	9.741
Acqui Terme	110	-
Alba	262	-
Alessandria	446	666
Aosta	176	176
Asti	323	631
Biella	242	257
Casale Monferrato	124	-
Cuneo	298	611
Ivrea	194	278
Mondovì	118	-
Novara	504	524
Pinerolo	197	-
Saluzzo	165	-
Torino	5.463	5.891
Tortona	86	-
Verbania	304	311
Vercelli	247	396
<i>Distretto di Genova</i>	6.629	6.877
Chiavari	336	-
Genova	3.514	3.963
Imperia	161	545
La Spezia	801	819
Massa Carrara	702	763
Sanremo	357	-
Savona	758	787
<i>Distretto di Milano</i>	23.483	25.787
Busto Arsizio	923	1.023
Como	1.207	1.234
Lecco	529	555
Lodi	400	417
Milano	16.279	18.288

	2012	2015
Monza	1.862	1.942
Pavia	690	1.233
Sondrio	257	260
Varese	814	835
Vigevano	300	–
Voghera	222	–
<i>Distretto di Brescia</i>	<i>5.431</i>	<i>5.774</i>
Bergamo	1.725	1.842
Brescia	2.393	2.527
Crema	215	–
Cremona	313	544
Mantova	785	861
<i>Distretto di Trento</i>	<i>1.710</i>	<i>1.803</i>
Bolzano	820	853
Rovereto	210	209
Trento	680	741
<i>Distretto di Venezia</i>	<i>11.343</i>	<i>11.930</i>
Bassano del Grappa	324	–
Belluno	271	296
Padova	2.659	2.852
Rovigo	466	499
Treviso	1.870	2.000
Venezia	2.082	2.003
Verona	2.363	2.511
Vicenza	1.308	1.769
<i>Distretto di Trieste</i>	<i>2.307</i>	<i>2.574</i>
Gorizia	234	256
Pordenone	487	656
Tolmezzo	74	–
Trieste	570	587
Udine	942	1.075
<i>Distretto di Bologna</i>	<i>12.699</i>	<i>13.305</i>
Bologna	4.358	4.685
Ferrara	866	867

	2012	2015
Forlì-Cesena	839	892
Modena	1.777	1.871
Parma	1.203	1.218
Piacenza	698	719
Ravenna	827	848
Reggio Emilia	1.028	1.057
Rimini	1.103	1.148
<i>Distretto di Firenze</i>	<i>10.841</i>	<i>11.672</i>
Arezzo	833	894
Firenze	4.007	4.255
Grosseto	574	597
Livorno	827	877
Lucca	1.126	1.198
Montepulciano	155	-
Pisa	1.278	1.436
Pistoia	706	756
Prato	790	854
Siena	545	805
<i>Distretto di Perugia</i>	<i>3.144</i>	<i>3.247</i>
Orvieto	125	-
Perugia	2.269	2.145
Spoletto	167	377
Terni	583	725
<i>Distretto di Ancona</i>	<i>5.125</i>	<i>5.279</i>
Ancona	1.470	1.563
Ascoli Piceno	734	752
Camerino	142	-
Fermo	691	681
Macerata	1.044	1.219
Pesaro	832	851
Urbino	212	213
<i>Distretto di Roma</i>	<i>29.380</i>	<i>33.325</i>
Cassino	976	1.462
Civitavecchia	418	492

	2012	2015
Frosinone	1.023	1.140
Latina	2.018	1.950
Rieti	414	439
Roma	21.922	24.984
Tivoli	661	726
Velletri	1.353	1.478
Viterbo	595	654
<i>Distretto de L'Aquila</i>	5.822	5.797
Avezzano	544	578
Chieti	765	734
Lanciano	401	385
L'Aquila	607	589
Pescara	1.650	1.668
Sulmona	279	273
Teramo	1.177	1.182
Vasto	399	388
<i>Distretto di Napoli</i>	26.033	27.162
Ariano Irpino	387	-
Avellino	2.042	2.294
Benevento	1.647	1.960
Napoli	13.137	13.577
Nola	2.424	2.668
S. Maria Capua Vetere	4.035	4.368
S. Angelo dei Lombardi	291	-
Torre Annunziata	2.070	2.295
<i>Distretto di Campobasso</i>	1.581	1.579
Campobasso	750	741
Isernia	398	444
Larino	433	394
<i>Distretto di Salerno</i>	6.770	6.626
Nocera Inferiore	1.439	1.854
Sala Consilina	320	-
Salerno	4.323	4.028
Vallo della Lucania	688	744

	2012	2015
<i>Distretto di Bari</i>	12.975	12.337
Bari	7.218	6.795
Foggia	2.738	3.376
Lucera	765	-
Trani	2.254	2.166
<i>Distretto di Lecce</i>	9.642	9.403
Brindisi	1.728	1.672
Lecce	4.934	4.700
Taranto	2.980	3.031
<i>Distretto di Potenza</i>	2.437	2.757
Lagonegro	303	655
Matera	847	807
Melfi	348	-
Potenza	939	1.295
<i>Distretto di Catanzaro</i>	9.054	8.846
Castrovillari	634	1.219
Catanzaro	1.770	1.710
Cosenza	2.520	2.485
Crotone	950	938
Lamezia Terme	786	749
Paola	796	793
Rossano	649	-
Vibo Valentia	949	952
<i>Distretto di Reggio Calabria</i>	4.343	4.295
Locri	1.053	1.100
Palmi	911	904
Reggio Calabria	2.379	2.291
<i>Distretto di Palermo</i>	8.465	8.874
Agrigento	1.204	1.323
Marsala	717	816
Palermo	4.872	4.998
Sciacca	414	410
Termini Imerese	602	661
Trapani	656	666

	2012	2015
<i>Distretto di Caltanissetta</i>	1.460	1.581
Caltanissetta	555	575
Enna	362	625
Gela	312	381
Nicosia	231	–
<i>Distretto di Messina</i>	3.963	4.008
Barcellona Pozzo di Gotto	642	660
Messina	2.685	2.722
Mistretta	81	–
Patti	555	626
<i>Distretto di Catania</i>	7.896	7.997
Caltagirone	365	436
Catania	5.298	5.220
Modica	325	–
Ragusa	539	940
Siracusa	1.369	1.401
<i>Distretto di Cagliari</i>	4.942	5.256
Cagliari	2.557	2.687
Lanusei	115	143
Nuoro	419	430
Oristano	355	369
Sassari	1.057	1.146
Tempio Pausania	439	481

Nota: il trattino indica un Ordine soppresso.

Fonte: dati Cassa Forense.

Tabella AB.3.1. Iscritti all'Albo per Ordine (al 31 dicembre degli anni 2012 e 2015)

	2012	2015
Media	1.374,1	1.711,0
Mediana	2.188,1	2.811,0
Minimo	74	143
Massimo	21.922	24.984

Fonte: elaborazione su dati Cassa Forense.

Tabella AB.4.a. Numero di avvocati per classe di importo Irpef e iscrizione alla Cassa forense (2002)

Classe di reddito	2002		<i>Totale</i>
	Iscritti alla Cassa	Non iscritti alla Cassa	
(7) 500.000 e oltre	779	15	794
(6) 250.000-499.999	1.541	14	1.555
(5) 150.000-249.999	2.746	15	2.761
(4) 74.800*-149.999	8.058	46	8.104
(3) 37.370-74.799	15.574	194	15.768
(2) 6.780**-37.369	50.793	2.439	53.232
(1) Meno di 6.780	18.975	20.207	39.182
<i>Totale</i>	98.466	22.930	121.396

* Tetto del contributo soggettivo.

** Minimo Irpef per la prova dell'esercizio della professione.

Fonte: dati Cassa Forense.

Tabella AB.4.b. Numero di avvocati per classe di importo Irpef e iscrizione alla Cassa forense (2011)

Classe di reddito	2011		<i>Totale</i>
	Iscritti alla Cassa	Non iscritti alla Cassa	
(7) 500.000 e oltre	1.218	10	1.228
(6) 250.000-499.999	2.593	11	2.604
(5) 150.000-249.999	4.562	9	4.571
(4) 90.100*-149.999	9.078	24	9.102
(3) 44.950-90.099	23.180	105	23.285
(2) 10.100**-44.949	86.636	2.827	89.463
(1) Meno di 10.100	9.473	16.756	70.061
(0) No reddito	33.835	36.226	26.229
<i>Totale</i>	170.575	55.968	226.543

* Tetto del contributo soggettivo.

** Minimo Irpef per la prova dell'esercizio della professione.

Fonte: dati Cassa Forense.

Tabella AB.5. Reddito medio dichiarato ai fini Irpef dagli iscritti alla Cassa forense, per classe d'età e per genere (euro, 2011)

Classe d'età	Donne	Uomini	<i>Totale</i>
24-29 anni	12.500	15.585	13.863
30-34 anni	17.118	25.144	20.447
35-39 anni	21.568	35.390	27.729
40-44 anni	29.755	52.835	41.075
45-49 anni	35.244	68.664	54.424
50-54 anni	41.558	84.242	69.638
55-59 anni	47.439	89.067	77.704
60-64 anni	50.016	99.777	91.999
65-69 anni	51.341	94.913	90.809
70-74 anni	41.829	82.092	78.940
74 anni e oltre	22.856	50.648	49.123
<i>Totale</i>	28.557	62.113	47.561

Fonte: dati Cassa Forense.

Tabella AB.6. Reddito medio dichiarato ai fini Irpef dagli iscritti alla Cassa forense, per regione e per genere (euro, 2012)

Regione	Totale	Genere		Differenziale di reddito tra uomini e donne (%)
		Donne	Uomini	
Valle d'Aosta	51.920	38.119	62.347	38,9
Piemonte	50.909	30.406	70.377	56,8
Lombardia	70.671	39.910	100.309	60,2
Liguria	54.624	28.854	74.712	61,4
Veneto	51.101	31.021	70.242	55,8
Emilia-Romagna	49.020	30.705	67.205	54,3
Friuli-Venezia Giulia	53.568	33.212	71.185	53,3
Trentino-Alto Adige	67.371	40.650	85.307	52,3
Toscana	41.851	25.665	57.169	55,1
Lazio	57.646	30.924	77.420	60,1
Umbria	35.879	21.688	49.942	56,6
Marche	37.766	23.309	50.261	53,6
Abruzzo	31.096	20.288	39.319	48,4
Molise	23.763	15.364	29.876	48,6
Campania	35.942	21.323	44.468	52,0
Puglia	30.942	19.643	37.588	47,7
Basilicata	27.743	17.680	34.654	49,0
Calabria	25.704	17.644	31.461	43,9
Sicilia	30.468	18.445	37.669	51,0
Sardegna	32.566	21.508	42.330	49,2
<i>Totale (Italia)</i>	<i>46.921</i>	<i>28.161</i>	<i>61.613</i>	<i>54,3</i>

Fonte: elaborazione su dati Cassa Forense.

Tabella AB.7. Le tappe del percorso di inserimento nella professione: andamento in valore assoluto e medie del periodo (2007-2011)

Anno	Immatricolati all'università - gruppo giuridico (c)	Laureati* (d)	Nuovi iscritti nel registro praticanti (a)	Iscritti presenti all'esame di Stato (b)	Ammessi agli orali dell'esame di Stato (b)	Idonei all'esame di Stato (b)	Nuovi iscritti all'Albo (a)	Nuovi iscritti alla Cassa (a)
2007	32.360	16.997	16.072	40.936	17.884	14.410	13.137	
2008	30.583	16.530	15.060	37.468	15.716	13.313	14.237	10.006
2009	32.085	16.401	14.924	34.481	13.511	10.839	12.761	10.326
2010	32.055	14.044	14.787	33.404	11.564	9.415	11.285	
2011	30.283	17.813	14.076	32.600	12.137	10.032	10.903	
<i>Media</i>	<i>31.473</i>	<i>16.357</i>	<i>14.984</i>	<i>35.778</i>	<i>14.162</i>	<i>11.602</i>	<i>12.465</i>	<i>10.166</i>

* Laurea specialistica/magistrale a ciclo unico, laurea specialistica/magistrale, laurea vecchio ordinamento.

Nota: le caselle vuote indicano dati non disponibili.

Fonti: (a) Cassa forense; (b) Consiglio nazionale forense; (c) Istat; (d) Almalaura.

Tabella AB.8. Percentuale degli ammessi agli orali sugli iscritti presenti alle prove scritte dell'esame di Stato, per sede di correzione degli scritti (2001-2012)

Corte di appello	2001*	2002*	2003*	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ancona	37,8	39,6	45,5	64,1	34,4	47,9	54,9	44,5	29,6	32,8	20,3	44,1
Bari	56,0	64,4	70,0	85,2	55,9	59,8	62,8	43,2	42,6	48,3	42,8	42,1
Bologna	24,3	24,0	36,8	33,3	37,2	37,9	42,8	37,4	25,3	29,4	37,7	24,8
Bolzano	31,4	28,8	42,4	18,5	45,7	18,9	22,8	19,6	29,0	12,1	26,5	20,7
Brescia	23,4	27,4	32,4	47,5	29,1	33,8	37,3	17,5	21,8	25,2	21,5	20,8
Cagliari	24,2	22,2	23,0	42,0	37,8	35,5	35,6	22,9	24,0	37,3	29,6	23,2
Caltanissetta	76,8	51,4	34,4	39,7	45,8	49,7	27,7	28,4	51,0	39,4	30,6	39,2
Campobasso	54,7	65,4	59,1	35,7	45,2	39,7	46,6	37,7	56,9	37,2	21,8	42,4
Catania	53,7	51,2	50,3	28,4	49,9	69,9	53,1	47,8	33,2	40,1	49,3	37,0
Catanzaro	87,0	87,4	84,9	49,4	78,1	83,2	80,4	79,4	75,5	65,9	66,7	57,7
Firenze	38,7	50,6	46,9	51,0	38,1	36,9	52,9	36,1	47,8	34,1	45,1	36,5
Genova	45,9	36,6	38,3	54,5	18,6	45,5	29,4	30,9	24,3	24,4	26,5	28,9
L'Aquila	30,9	28,2	35,7	33,2	51,7	75,8	31,2	38,1	41,1	47,0	50,5	40,5
Lecce	39,7	62,0	41,3	46,7	36,6	46,9	47,8	57,7	37,8	31,4	45,9	32,4
Messina	83,6	54,2	61,9	43,0	64,8	65,9	50,5	43,7	33,8	33,5	49,4	48,8
Milano	33,0	38,9	30,1	28,8	33,9	51,4	32,1	32,3	27,5	24,2	23,0	27,9
Napoli	76,7	66,6	68,6	41,8	70,2	70,6	41,0	56,7	61,3	47,0	43,2	46,4
Palermo	50,9	62,5	52,1	50,6	52,6	39,8	37,8	57,0	37,3	30,2	39,9	39,6

Corte di appello	2001*	2002*	2003*	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Perugia	26,3	55,1	63,9	31,3	53,6	39,7	38,5	27,7	54,3	20,1	43,3	38,4
Potenza	53,5	80,5	67,0	25,1	47,9	51,4	69,2	42,9	65,9	46,0	50,5	48,7
Reggio Calabria	57,7	85,3	60,3	27,2	72,3	71,6	62,1	65,2	49,8	50,2	31,4	29,0
Roma	27,3	45,4	34,7	69,5	41,7	40,6	27,2	34,5	35,4	23,7	42,6	35,8
Salerno	70,4	76,6	96,3	60,7	62,8	55,0	68,3	58,4	61,7	49,7	42,3	55,7
Torino	36,5	34,9	36,3	30,3	42,9	43,9	29,7	40,3	30,5	19,7	34,7	29,4
Trento	39,7	32,4	33,6	42,5	28,6	34,9	28,2	30,0	36,6	21,6	24,0	28,2
Trieste	33,4	17,0	19,8	50,7	33,8	27,5	34,9	37,3	38,0	39,4	52,8	33,9
Venezia	42,4	36,5	39,9	30,3	43,8	39,8	49,9	39,6	46,7	36,6	45,5	33,8
<i>Italia</i>	47,7	53,4	51,8	45,2	45,2	50,1	43,7	42,0	39,2	34,6	37,2	36,5

* Anni pre-riforma (legge n. 180/2003).

Fonte: dati Consiglio nazionale forense.

APPENDICE C
DATI DALL'INDAGINE CON QUESTIONARIO

Tabella AC.1. Genere

	V.a.	%
Donne	486	50,4
Uomini	478	49,6
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.2. Et  (in anni)

<i>Validi</i>		964
<i>Mancanti</i>		0
Media		43,0
Mediana		42
Moda		39
Minimo		27
Massimo		81

Tabella AC.2.1. Classi d'et 

	V.a.	%	% cumulata	% cumulata decescente
Meno di 35 anni	178	18,5	18,5	100,0
Da 35 a 44 anni	424	44,0	62,5	81,5
Da 45 a 54 anni	249	25,8	88,3	37,5
Da 55 a 64 anni	81	8,4	96,7	11,7
65 anni e oltre	32	3,3	100,0	3,3
<i>Totale</i>	964	100,0		

Tabella AC.2.2. Classi d'età e genere (% , n = 964)

	Genere		Totale
	Donne	Uomini	
Meno di 35 anni	43,8	56,2	100,0
Da 35 a 44 anni	44,1	55,9	100,0
Da 45 a 54 anni	53,0	47,0	100,0
Da 55 a 64 anni	66,7	33,3	100,0
65 anni e oltre	84,4	15,6	100,0

Tabella AC.3. Provincia di nascita

	V.a.	%	% cumulata
Firenze	629	65,3	65,3
Altra provincia della Toscana	111	11,5	76,8
Altra provincia del Centro-Nord	87	9,0	85,8
Provincia del Mezzogiorno	131	13,6	99,4
Esterio	6	0,6	100,0
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AC.4. Qual è (o era) il livello di istruzione dei suoi genitori?

	V.a.	%	% cumulata
Entrambi i genitori con la laurea	208	21,6	21,6
Un genitore con la laurea	226	23,4	45,0
Entrambi i genitori con il diploma di istruzione secondaria superiore	168	17,4	62,4
Un genitore con il diploma di istruzione secondaria superiore	137	14,2	76,6
Nessun genitore con la laurea o il diploma di istruzione secondaria superiore	209	21,7	98,3
Non applicabile	16	1,7	100,0
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AC.5. Qual è (o è stata) l'occupazione principale di suo padre?

	V.a.	%
Imprenditore o amministratore di impresa privata o ente pubblico	97	10,1
Avvocato	96	10,0
Altro professionista in posizione autonoma	116	12,0
Professionista in posizione dipendente	48	5,0
Dirigente di impresa privata o ente pubblico	94	9,7
Insegnante	52	5,4
Quadro o impiegato di concetto	149	15,5
Impiegato esecutivo	76	7,9
Commerciante, artigiano, agricoltore	110	11,4
Operaio o bracciante agricolo	68	7,0
Non occupato	4	0,4
Non applicabile	54	5,6
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.6. Qual è (o è stata) l'occupazione principale di sua madre?

	V.a.	%
Imprenditore o amministratore di impresa privata o ente pubblico	25	2,6
Avvocato	11	1,1
Altro professionista in posizione autonoma	26	2,7
Professionista in posizione dipendente	12	1,3
Dirigente di impresa privata o ente pubblico	12	1,3
Insegnante	224	23,2
Quadro o impiegato di concetto	69	7,1
Impiegato esecutivo	90	9,3
Commerciante, artigiano, agricoltore	75	7,8
Operaio o bracciante agricolo	43	4,5
Non occupata e/o casalinga	342	35,5
Non applicabile	35	3,6
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.7. Classificazione per origine sociale

	V.a.	%
Alta	201	20,9
Media	399	41,4
Bassa	364	37,8
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Nota: la classificazione è stata creata con *cluster two-step*, con tre variabili input, ossia il *livello di istruzione dei genitori* (v. Tabella AC.4), l'*occupazione del padre* (v. Tabella AC.5) e l'*occupazione della madre* (v. Tabella AC.6).

Caratterizzazione dei gruppi:

1) *origine sociale alta*, entrambi i genitori con la laurea, padre avvocato o altro professionista in posizione autonoma o che, comunque, svolge un lavoro di tipo intellettuale (dirigente, insegnante, quadro o impiegato di concetto), madre in prevalenza insegnante;

2) *origine sociale media*, un genitore con la laurea o entrambi i genitori con il diploma, padre che svolge lavori di tipo intellettuale (imprenditore, dirigente, quadro o impiegato di concetto e, in misura inferiore, avvocato o altro professionista in posizione autonoma), madre non occupata e/o casalinga, insegnante o, meno spesso, impiegata;

3) *origine sociale bassa*, nessun genitore con la laurea o il diploma o un genitore con il diploma, padre che svolge attività per lo più di tipo manuale o, comunque, non intellettuale (operaio o bracciante agricolo, commerciante, artigiano o agricoltore o impiegato), madre non occupata e/o casalinga o, con minore frequenza, impegnata in lavori di tipo manuale o non intellettuale.

Tabella AC.8. Ha almeno un genitore professionista (avvocato, altro professionista in posizione autonoma, professionista in posizione dipendente)

	V.a.	%
Sì	280	29,0
No	684	71,0
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.9. Ha almeno un genitore avvocato

	V.a.	%
Sì	103	10,7
No	861	89,3
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.10. Tra i suoi familiari e/o parenti stretti, vi sono (o vi erano) avvocati? (% , n = 964)

	Sì	No	Totale
Fratelli e/o sorelle	7,1	92,9	100,0
Nonni/e	5,6	94,4	100,0
Zii/e	9,9	90,1	100,0
Cugini/e di primo grado	14,3	85,7	100,0

Tabella AC.11. Ha (o aveva) almeno un familiare o un parente stretto avvocato (tra genitori, nonni/e, fratelli e/o sorelle, zii/e, cugini/e di primo grado)

	V.a.	%
Sì	296	30,7
No	668	69,3
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.11.1. Ha un genitore e un/a nonno/a entrambi avvocati (c.d. 'dinastia' di avvocati)

	V.a.	%
Sì	23	2,4
No	941	97,6
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.12. Stato civile attuale

	V.a.	%
Celibe/nubile	200	20,7
Coniugato/a o convivente	700	72,7
Separato/a, divorziato/a o vedovo/a	64	6,6
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.12.1. Età (in anni) all'uscita dalla casa dei genitori e al matrimonio o convivenza

	Età all'uscita dalla casa dei genitori	Età al matrimonio o convivenza
<i>Validi</i>	872	764
<i>Mancanti</i>	92	200
Media	28,2	31,7
Mediana	29	31
Moda	30	30
Deviazione std.	5,223	4,411
Minimo	18	20
Massimo	49	51

Tabella AC.13. Ha figli?

	V.a.	%	% cumulata
Sì, due o più	296	30,7	30,7
Sì, uno	261	27,1	57,8
No, nessuno	407	42,2	100,0
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AC.13.1. Età (in anni) alla nascita del primo figlio/a

<i>Validi</i>	557
<i>Mancanti</i>	407
Media	34,6
Mediana	34
Moda	34
Deviazione std.	4,218
Minimo	21
Massimo	49

Nota: domanda rivolta a chi ha avuto almeno un figlio (v. Tabella AC.13).

Tabella AC.14. Che tipo di lavoro svolge (o svolgeva) il suo coniuge o convivente?

	V.a.	% valida
Un lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato full-time	279	36,5
Un lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato part-time	39	5,1
Un lavoro alle dipendenze a tempo determinato	29	3,8
Un lavoro di collaborazione coordinata e continuativa o di prestazione d'opera occasionale	27	3,5
Un lavoro autonomo (come imprenditore, libero professionista, lavoratore in proprio, ecc.)	323	42,3
Non occupato/a	67	8,8
<i>Validi</i>	764	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	200	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi *non* è celibe/nubile (v. Tabella AC.12).

Tabella AC.15. Qual è (o è stata) l'occupazione principale del suo coniuge o convivente?

	V.a.	%
Imprenditore o amministratore di impresa privata o ente pubblico	36	4,7
Avvocato	134	17,6
Altro professionista in posizione autonoma	134	17,6
Professionista in posizione dipendente	57	7,5
Dirigente di impresa privata o ente pubblico	31	4
Insegnante	51	6,7
Quadro o impiegato di concetto	111	14,5
Impiegato esecutivo	95	12,4
Commerciante, artigiano, agricoltore	24	3,1
Operaio o bracciante agricolo	24	3,1
Non occupato/a e/o casalinga	67	8,8
<i>Validi</i>	764	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	200	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi *non* è celibe/nubile (v. Tabella AC.12).

Tabella AC.16. Qualora abbia avuto più di un coniuge o convivente stabile, qual è (o è stata) l'occupazione principale del suo primo coniuge o convivente?

	V.a.	%
Imprenditore o amministratore di impresa privata o ente pubblico	9	9,9
Avvocato	21	23,0
Altro professionista in posizione autonoma	17	18,7
Professionista in posizione dipendente	6	6,6
Dirigente di impresa privata o ente pubblico	3	3,3
Insegnante	4	4,4
Quadro o impiegato di concetto	13	14,3
Impiegato esecutivo	9	9,9
Commerciante, artigiano, agricoltore	4	4,4
Operaio o bracciante agricolo	2	2,2
Non occupato/a e/o casalinga	3	3,3
<i>Validi</i>	<i>91</i>	<i>100,0</i>
<i>Mancanti di sistema</i>	<i>873</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	

Nota: domanda rivolta a chi non è celibe/nubile (v. Tabella AC.12).

Tabella AC.16.1. Ha avuto sia il primo che l'attuale coniuge o convivente avvocato

	V.a.	%	% valida
Sì	14	1,4	15,4
No	77	8,0	84,6
<i>Validi</i>	<i>91</i>	<i>9,4</i>	<i>100,0</i>
<i>Mancanti di sistema</i>	<i>873</i>	<i>90,6</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Nota: domanda rivolta a chi ha avuto più di un coniuge o convivente stabile (v. Tabella AC.16).

Tabella AC.16.2. Ha avuto sia il primo che l'attuale coniuge o convivente libero professionista

	V.a.	%	% valida
Sì	30	3,1	33,0
No	61	6,3	67,0
<i>Validi</i>	<i>91</i>	<i>9,4</i>	<i>100,0</i>
<i>Mancanti di sistema</i>	<i>873</i>	<i>90,6</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Nota: domanda rivolta a chi ha avuto più di un coniuge o convivente stabile (v. Tabella AC.16).

Tabella AC.17. Qual è il suo status rispetto alle diverse modalità di esercizio della professione?

	V.a.	%
Titolare unico di studio	475	49,2
Contitolare di studio	158	16,4
Professionista associato	91	9,5
Collaboratore a partita Iva	240	24,9
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.18. Ha collaboratori alle dipendenze (avvocati stipendiati, personale di segreteria, praticanti, ecc.), anche in compartecipazione con altri?

	V.a.	% valida
Sì	284	39,2
No	440	60,8
<i>Validi</i>	<i>724</i>	<i>100,0</i>
<i>Mancanti di sistema</i>	<i>240</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	

Nota: domanda rivolta a chi è titolare/contitolare di studio o professionista associato (v. Tabella AC.17).

Tabella AC.19. Qual è il suo ambito di attività prevalente?

	V.a.	%
Giudiziale	735	76,2
Stragiudiziale	229	23,8
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.20. Qual è il suo settore legale prevalente?

	V.a.	%
Civile	728	75,5
Penale	156	16,2
Amministrativo	66	6,8
Tributario	14	1,5
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.20.1. Quali sono le materie che tratta più di frequente? (risposta multipla, n = 728)

	V.a.	% di casi
Contrattualistica	414	56,9
Diritti reali, immobili e locazioni	375	51,5
Famiglia e minori, successioni	349	47,9
Esecuzioni	322	44,2
Assicurazioni, infortunistica, risarcimento danni, responsabilità civile	214	29,4
Lavoro e previdenza	158	21,7
Commerciale, societario, industriale	128	17,6
Fallimentare	116	15,9
Bancario e finanziario	66	9,1
Altro	66	9,1
<i>Totale</i>	2.208	303,3

Nota: domanda rivolta a chi opera in prevalenza nel civile (v. Tabella AC.20).

Tabella AC.20.2. Quali sono le materie che tratta più di frequente? (risposta multipla, n = 156)

	V.a.	% di casi
Reati contro il patrimonio	120	76,9
Reati contro la persona	110	70,5
Reati contro la pubblica amministrazione	40	25,6
Reati di mafia	5	3,2
Altro	16	10,3
<i>Totale</i>	<i>291</i>	<i>186,5</i>

Nota: domanda rivolta a chi opera in prevalenza nel penale (v. Tabella AC.20).

Tabella AC.20.3. Quali sono le materie che tratta più di frequente? (risposta multipla, n = 66)

	V.a.	% di casi
Appalti pubblici	40	60,6
Edilizia	38	57,6
Urbanistica	37	56,1
Servizi pubblici	22	33,3
Pubblico impiego	13	19,7
Altro	9	13,6
<i>Totale</i>	<i>159</i>	<i>240,9</i>

Nota: domanda rivolta a chi opera in prevalenza nell'amministrativo (v. Tabella AC.20).

Tabella AC.21. Qual è l'ambito territoriale in cui esercita prevalentemente la professione?

	V.a.	%	% cumulata
Firenze	626	65,0	65,0
Provincia	140	14,5	79,5
Regione	163	16,9	96,4
Fuori regione	31	3,2	99,6
Esterio	4	0,4	100,0
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AC.22. Qual è il tipo di clientela che si rivolge a lei con maggiore frequenza? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Privati	777	80,6
Imprese	465	48,2
Banche e assicurazioni	71	7,4
Enti pubblici e partecipate	59	6,1
Altro	22	2,3
<i>Totale</i>	<i>1.394</i>	<i>144,6</i>

Tabella AC.23. Può indicare la classe di reddito imponibile ai fini dell'Irpef in cui si colloca, come da ultima dichiarazione dei redditi?

	V.a.	%	% valida	% cumulata decescente
94.000 euro e oltre	74	7,7	8,6	100,0
Da 75.000 a 93.999 euro	33	3,4	3,8	91,4
Da 46.900 a 74.999 euro	93	9,7	10,8	87,6
Da 25.000 a 46.899 euro	217	22,5	25,2	76,8
Da 10.300 a 24.999 euro	278	28,8	32,2	51,6
Meno di 10.300 euro	167	17,3	19,4	19,4
<i>Validi</i>	<i>862</i>	<i>89,4</i>	<i>100,0</i>	
<i>Nessuna risposta</i>	<i>102</i>	<i>10,6</i>		
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>		

Tabella AC.24. Negli ultimi tre anni, l'entità dei suoi guadagni è cresciuta, rimasta costante o diminuita?

	V.a.	%
Cresciuta	293	30,4
Rimasta costante	386	40,0
Diminuita	285	29,6
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.25. Qual è stata, nella sua esperienza, la motivazione alla base della diminuzione dei suoi guadagni?

	V.a.	% valida
Il minor numero di clienti	77	27,0
La crescente difficoltà a farsi pagare dai clienti, privati e/o pubblici	149	52,3
La necessità di abbassare le tariffe	20	7,0
La necessità di ridurre il tempo di lavoro, per esigenze familiari o altro	24	8,4
Altro	15	5,3
<i>Validi</i>	285	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	679	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi ha dichiarato che l'entità dei propri guadagni è diminuita (v. Tabella AC.24).

Tabella AC.26. Può indicare all'incirca quanto incidono le seguenti voci di spesa sulle sue spese totali? (% , n = 964)

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	<i>Totale</i>
Dipendenti	11,2	9,6	3,9	75,3	100,0
Collaboratori	4,3	10,1	13,6	72,0	100,0
Cancelleria	3,4	25,8	59,3	11,5	100,0
Pubblicità	0,6	3,1	17,8	78,5	100,0
Aggiornamento professionale (corsi, workshop, seminari, libri, riviste, ecc.)	9,7	49,0	36,6	4,7	100,0
Gestione dello studio (affitto locali, utenze, pulizie, ecc.)	41,1	28,5	13,6	16,8	100,0

Tabella AC.27. Con quale frequenza le è capitato che le spese sostenute fossero più elevate dei guadagni?

	V.a.	%	% cumulata	% cumulata decescente
Molto spesso	42	4,4	4,4	100,0
Spesso	207	21,5	25,9	95,6
Qualche volta	347	36,0	61,9	74,1
Raramente	147	15,2	77,1	38,1
Mai	221	22,9	100,0	22,9
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>		

Tabella AC.28. In tal caso, come ha reagito?

	V.a.	% valida
Ho attinto ai miei risparmi	506	68,1
Ho tagliato le spese	104	14,0
Ho chiesto e ottenuto un prestito da un istituto di credito	52	7,0
Ho avviato una riorganizzazione dello studio (inclusa la ricerca di nuovi soci o colleghi con cui condividere le spese)	33	4,5
Ho chiesto aiuto in famiglia	21	2,8
Ho chiesto e ottenuto una dilazione dei pagamenti	21	2,8
Altro	6	0,8
<i>Validi</i>	<i>743</i>	<i>100,0</i>
<i>Mancanti di sistema</i>	<i>221</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	

Nota: domanda rivolta a chi ha sostenuto spese più elevate dei guadagni, anche raramente (v. Tabella AC.27).

Tabella AC.29. È iscritto/a o è stato/a iscritto/a alla Cassa forense?

	V.a.	%
Sono sempre stato/a iscritto/a	804	83,4
Sono iscritto/a, ma in passato non lo ero o lo sono stato in modo discontinuo	81	8,4
Non sono iscritto/a, ma mi iscriverò in futuro	61	6,3
Sono stato/a iscritto/a, ma non lo sono più	7	0,7
Non sono mai stato iscritto/a	11	1,2
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.30. Con quale frequenza, nell'ultimo anno, lei (o la sua famiglia) si è avvalso/a di collaboratori domestici (come servizio privato a pagamento)? (% , n = 964)

	V.a.	%
Molto spesso	222	23,0
Spesso	135	14,0
Qualche volta	143	14,9
Raramente	56	5,8
Mai	408	42,3
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.31. Classificazione dello status socio-professionale

	V.a.	%	% valida
Professionisti affermati	251	26,0	29,1
Aspiranti ceti medio	296	30,7	34,3
Nuovi proletari forensi	315	32,7	36,6
<i>Validi</i>	862	89,4	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	102	10,6	
<i>Totale</i>	964	100,0	

Nota: la classificazione è stata creata con *cluster two-step*, con quattro variabili input, ossia la *modalità di esercizio della professione* e la *presenza o meno di collaboratori alle dipendenze* (v. Tabelle AC.17 e AC.18), la *classe di reddito* (v. Tabella AC.23) e la *frequenza del ricorso a collaboratori domestici* (v. Tabella AC.30).

Caratterizzazione dei gruppi:

- 1) *professionisti affermati*, titolari unici o contitolari di studio o, anche, professionisti associati, con collaboratori alle dipendenze, reddito annuo di 25.000 euro e oltre, ricorso molto frequente a collaboratori domestici;
- 2) *aspiranti ceti medio*, titolari unici di studio privi di collaboratori alle dipendenze o collaboratori a partita Iva, reddito compreso tra i 10.300 e i 46.999 euro, ricorso frequente o sporadico a collaboratori domestici;
- 3) *nuovi proletari forensi*, titolari unici di studio privi di collaboratori alle dipendenze o collaboratori a partita Iva, reddito per lo più inferiore a 25.000 euro, in buona parte al di sotto dei 10.300 euro, nessun ricorso a collaboratori domestici.

Tabella AC.32. In una ideale scala di stratificazione sociale, in quale posizione collocherebbe la sua famiglia di origine? In quale si collocherebbe lei, oggi? E in quale pensa di potersi collocare, tra dieci anni? (% , n = 964)

	La sua famiglia di origine	Lei, oggi	Lei, tra dieci anni
Superiore	7,9	2,9	9,2
Media superiore	24,8	17,9	25,0
Media	40,4	42,8	29,6
Media inferiore	13,0	18,8	9,5
Inferiore	2,5	6,2	3,6
Nessuna risposta	11,4	11,4	23,1
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0

Tabella AC.32.1. Autopercezione dell'andamento della situazione di classe, oggi rispetto a quella della famiglia di origine, tra dieci anni rispetto a quella attuale dell'individuo e tra dieci anni rispetto a quella della famiglia di origine (% , n = 964)

Situazione di classe	Oggi, rispetto alla famiglia di origine	Tra 10 anni rispetto a oggi	Tra 10 anni rispetto alla famiglia di origine
Migliorata	20,4	33,1	29,2
Invariata	29,4	32,9	25,8
Peggiorata	38,1	10,7	21,2
Non sa/non risponde	12,1	23,3	23,8
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.33. Qual è la motivazione principale che l'ha spinto a diventare avvocato?

	V.a.	%
L'interesse per la pratica del diritto	564	58,5
La possibilità di fare qualcosa di utile per gli altri	185	19,2
Il prestigio legato alla professione	56	5,8
Le aspettative di reddito	39	4,1
La prosecuzione di una tradizione familiare	57	5,9
La mancanza di alternative occupazionali	63	6,5
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.34. Quale sbocco professionale aveva in mente quando si è iscritto/a a un corso di laurea in giurisprudenza?

	V.a.	%
Avvocato	528	54,8
Magistrato o notaio	210	21,8
Giurista d'impresa	32	3,3
Pubblico impiego	26	2,7
Forze armate o dell'ordine	9	0,9
Nessuno in particolare	159	16,5
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.35. Quale tipo di scuola di istruzione secondaria superiore ha frequentato?

	V.a.	%
Liceo classico	492	51,0
Liceo scientifico	298	30,9
Liceo linguistico, artistico, socio-psico-pedagogico o istituto magistrale	54	5,6
Istituto tecnico o professionale, istituto d'arte	120	12,5
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.36. Età (in anni) al conseguimento della laurea

<i>Validi</i>	958
<i>Mancanti</i>	6
Media	26,6
Mediana	26
Moda	25
Deviazione std.	2,856
Minimo	21
Massimo	64

Nota: i 6 casi mancanti sono imputabili a errori di compilazione.

Tabella AC.37. Quale votazione (in centodecimi) ha riportato nell'esame di laurea?

<i>Validi</i>	964
<i>Mancanti</i>	0
Media	103,8
Mediana	105
Moda	110 e lode
Minimo	82
Massimo	110 e lode

Tabella AC.38. Qual è il canale che le ha consentito di trovare lo studio professionale in cui ha iniziato a svolgere la pratica legale?

	V.a.	%
Invio del curriculum vitae e richiesta di un colloquio	84	8,7
Consiglio dell'Ordine o associazione forense	70	7,3
Università (docente, ufficio stage, career day o simili, ecc.)	104	10,8
Compagni di studi che già svolgevano la pratica legale o esercitavano la professione	68	7,1
Contatto diretto tramite relazioni personali	629	65,2
Altro	9	0,9
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.39. Quando era un praticante, le è capitato di svolgere altri lavori?

	V.a.	%	% cumulata	% cumulata decrescente
Molto spesso	61	6,3	6,3	100,0
Spesso	77	8,0	14,3	93,7
Qualche volta	139	14,4	28,7	85,7
Raramente	126	13,1	41,8	71,3
Mai	561	58,2	100,0	58,2
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>		

Tabella AC.40. Qual è la motivazione principale per cui ha svolto altri lavori?

	V.a.	% valida
La mancanza di un sostegno economico da parte della famiglia di origine	41	10,2
Il desiderio di autonomia economica dalla famiglia di origine	230	57,1
Il timore di non riuscire a inserirsi nella professione	8	2,0
La voglia di fare anche altre esperienze	88	21,8
La necessità di portare avanti un'attività di famiglia	15	3,7
Altro	21	5,2
<i>Validi</i>	<i>403</i>	<i>100,0</i>
<i>Mancanti di sistema</i>	<i>561</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	

Nota: domanda rivolta a chi ha svolto altre attività lavorative (v. Tabella AC.39).

Tabella AC.41. Et  (in anni) al completamento della pratica legale e all'iscrizione all'Albo come avvocato (o come procuratore legale, se ante legge 24 febbraio 1997, n. 27)

	Et� al completamento della pratica legale	Et� all'iscrizione all'Albo
<i>Validi</i>	958	958
<i>Mancanti</i>	6	6
Media	29,0	31,3
Mediana	28	31
Moda	28	30
Deviazione std.	3,177	3,737
Minimo	24	24
Massimo	66	68

Nota: i 6 casi mancanti sono imputabili a errori di compilazione.

Tabella AC.41.1. Anni tra il conseguimento della laurea e l'iscrizione all'Albo

<i>Validi</i>	958
<i>Mancanti</i>	6
Media	4,7
Mediana	4
Moda	4
Minimo	1
Massimo	25

Nota: i 6 casi mancanti sono imputabili a errori di compilazione.

Tabella AC.42. Dopo essere diventato avvocato, ha continuato a collaborare con lo studio in cui svolgeva la pratica legale?

	V.a.	%
Sì, ci lavoro tuttora	308	31,9
Sì, per un po', poi ho cambiato studio	312	32,4
No, il rapporto si è interrotto	344	35,7
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.43. Le modalità di collaborazione sono state rinegoziate o ridefinite?

	V.a.	% valida
Sì	367	59,2
No	253	40,8
<i>Validi</i>	620	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	344	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi ha continuato a collaborare (v. Tabella AC.42).

Tabella AC.43.1. Collaborazione con lo studio in cui ha svolto la pratica legale e rinegoziazione o ridefinizione delle modalità di collaborazione (% , n = 620)

Collaborazione con lo studio della pratica legale	Rinegoziazione delle modalità di collaborazione		<i>Totale</i>
	Sì	No	
Sì, ci lavoro tuttora	74,4	25,6	100,0
Sì, per un po', poi ho cambiato studio	44,2	55,8	100,0
<i>Totale</i>	59,2	40,8	100,0

Nota: domanda rivolta a chi ha continuato a collaborare (v. Tabella AC.42).

Tabella AC.44. Quale scelta ha fatto, quindi? (risposta multipla, n = 656)

	V.a.	% di casi
Ho avviato uno studio da solo/a	249	38,0
Ho iniziato a collaborare in uno studio altrui	194	29,6
Ho avviato uno studio con colleghi o sono entrato a farne parte, per dividere le spese	139	21,2
Ho fondato un'associazione professionale o sono entrato a farne parte	59	9,0
Ho avviato uno studio o sono entrato a farne parte e, nel contempo, ho iniziato a collaborare part-time in uno studio altrui	42	6,4
<i>Totale</i>	683	104,2

Nota: domanda rivolta a chi ha interrotto il rapporto o ha continuato a collaborare per un po' e poi ha cambiato studio (v. Tabella AC.42).

Tabella AC.45. Quali sono state le motivazioni principali alla base di questa scelta? (risposta multipla, n = 656)

	V.a.	% di casi
L'aspirazione a crescere professionalmente	300	45,7
Il desiderio di maggiore autonomia	297	45,3
Il desiderio di guadagnare di più	126	19,2
La voglia di condividere esperienze e responsabilità	125	19,1
L'esaurimento del rapporto	113	17,2
La necessità di conciliare il lavoro con la vita familiare	93	14,2
La necessità di condividere le spese	72	11,0
Contrasti con il titolare o con qualcuno nello studio	63	9,6
Altro	28	4,3
<i>Totale</i>	<i>1.217</i>	<i>185,6</i>

Nota: domanda rivolta a chi ha interrotto il rapporto o ha continuato a collaborare per un po' e poi ha cambiato studio (v. Tabella AC.42).

Tabella AC.46. Lo studio presso il quale lavora è monodisciplinare o multidisciplinare? È cioè costituito da soli avvocati o anche da altri professionisti (commercialisti, consulenti del lavoro, psicologi, ecc.)?

	V.a.	%
Monodisciplinare	822	85,3
Multidisciplinare	142	14,7
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.47. Quante persone lavorano nello studio, oltre a lei?

	Personale di segreteria	Praticanti	Avvocati	Altri professionisti	<i>Totale</i>
<i>Validi</i>	964	964	964	964	964
<i>Mancanti</i>	0	0	0	0	0
Media	1,07	0,58	2,99	0,33	4,97
Mediana	1	0	2	0	4
Moda	0	0	0	0	0

Tabella AC.47.1. Tipo di studio professionale per presenza di altri avvocati e di praticanti

	V.a.	%
Individuale	226	23,4
Collettivo (con almeno un altro avvocato)	425	44,1
Collettivo con praticanti	313	32,5
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.47.2. Numero medio di persone che lavorano nello studio, oltre all'intervistato, per tipo di studio e figura professionale (% = 964)

Tipi di studio	Figure professionali				<i>Totale</i>
	Personale di segreteria	Praticanti	Avvocati	Altri professionisti	
Individuale	0,24	0,09	0,00	0,25	0,58
Collettivo	0,89	0,00	2,92	0,31	4,13
Collettivo con praticanti	1,90	1,73	5,25	0,42	9,30
<i>Totale</i>	1,07	0,58	2,99	0,33	5,00

Tabella AC.48. Qual è il principale criterio per l'allocazione delle cause tra le persone (avvocati e praticanti) che lavorano nello studio?

	V.a.	% valida
Decidono i titolari o i soci più anziani	191	25,2
Le cause sono ripartite in base a un criterio di competenza per materia	111	14,6
Decidiamo insieme come ripartire le cause	88	11,6
Ognuno segue i propri clienti	313	41,3
Nessuno in particolare	55	7,3
<i>Validi</i>	758	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	206	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante (v. Tabella AC.47).

Tabella AC.49. Qual è il sistema di retribuzione dei collaboratori nello studio?

	V.a.	% valida
Per pratica	135	30,3
A tariffa oraria	3	0,7
A forfait	261	58,7
In proporzione al valore della causa	46	10,3
<i>Validi</i>	445	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	519	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante (v. Tabella AC.47) e *non* ha risposto che ognuno segue i propri clienti (v. Tabella AC.48).

Tabella AC.50. Quali prospettive di crescita professionale sono offerte ai collaboratori nello studio?

	V.a.	% valida
La possibilità di associarsi	77	21,6
La gestione di un proprio pacchetto clienti	96	17,3
L'affiancamento nelle pratiche	137	30,8
Nessuna in particolare	135	30,3
<i>Validi</i>	445	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	519	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato o un praticante (v. Tabella AC.47) e *non* ha risposto che ognuno segue i propri clienti (v. Tabella AC.48).

Tabella AC.51. Con quale frequenza lo studio fa ricorso a collaborazioni, formali o informali, con soggetti esterni ai fini dell'esercizio della professione?

	Molto spesso	Spesso	Qualche volta	Mai	<i>Totale</i>
Formali, con avvocati	4,6	13,7	67,1	14,6	100,0
Formali, con altri professionisti	3,4	19,0	63,3	14,3	100,0
Informali, con avvocati	3,8	18,6	58,9	18,7	100,0
Informali, con altri professionisti	2,0	12,4	62,9	22,7	100,0

Tabella AC.52. Quali sono gli strumenti per la formazione e l'aggiornamento professionale più utilizzati nello studio? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Corsi di formazione	817	84,8
Codici, monografie e riviste specializzate	750	77,8
Quotidiani e stampa specializzata	497	51,6
Seminari e workshop	210	21,8
Affiancamento con colleghi esperti	161	16,7
Riunioni periodiche	136	14,1
Gruppi di discussione	51	5,3
Siti web specializzati, banche dati, riviste online, newsletter, ecc.	39	4,0
Altro	4	0,4
<i>Totale</i>	<i>2.665</i>	<i>276,5</i>

Tabella AC.53. Quali canali di comunicazione, esclusi quelli ordinari (telefono, fax e posta), le capita di utilizzare più di frequente, per scopi professionali? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Indirizzo e-mail	937	97,2
Sito web	222	23,0
Newsletter	131	13,6
LinkedIn	104	10,8
Facebook	70	7,3
Gruppo di discussione online	37	3,8
Intranet	37	3,8
Blog	18	1,9
Twitter	13	1,3
YouTube	5	0,5
Skype	3	0,3
Flickr	1	0,1
Pinterest	1	0,1
<i>Totale</i>	<i>1.579</i>	<i>163,8</i>

Tabella AC.54. Quali sono, nella sua esperienza, i principali fattori di attrazione dei clienti? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
La reputazione professionale	767	79,6
La specializzazione in un settore e/o in una materia legale	537	55,7
La notorietà dello studio	441	45,7
La notorietà extraprofessionale	256	26,6
Le tariffe	191	19,8
L'uso efficace dei nuovi media (internet, social network, ecc.)	56	5,8
La titolarità di una carica elettiva nel Consiglio dell'Ordine o in una associazione forense	48	5,0
La pubblicità	35	3,6
L'iscrizione a un'associazione forense	12	1,2
<i>Totale</i>	<i>2.343</i>	<i>243,0</i>

Tabella AC.55. Quali sono le principali difficoltà che le è capitato di riscontrare nel rapporto con i clienti? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Riscuotere gli onorari	644	66,8
Spiegare gli aspetti tecnici di una causa	442	45,9
Affermare la specificità delle proprie competenze rispetto a un dato di senso comune o a 'pareri' reperiti in rete	252	26,1
Dare rassicurazioni sull'esito della causa	225	23,3
Concordare gli onorari	197	20,4
Dare conto della strategia difensiva da adottare	138	14,3
Coordinare il proprio intervento con quello di altri professionisti e/o colleghi	41	4,3
Altro	13	1,3
Nessuna in particolare	94	9,8
<i>Totale</i>	<i>2.046</i>	<i>212,2</i>

Tabella AC.56. Quali sono i principali campi di attività in cui le è capitato di riscontrare scorrettezze di carattere deontologico da parte di colleghi? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Il modo di affrontare le cause	530	55,0
Il modo di acquisire i clienti	384	39,8
Il millantare credito	229	23,8
Il rapporto con i magistrati	181	18,8
Il rapporto economico con il cliente	169	17,5
L'uso di influenze illecite	117	12,1
Altro	13	1,3
Nessuno in particolare	185	19,2
<i>Totale</i>	<i>1.808</i>	<i>187,5</i>

Tabella AC.57. Come ha affrontato il problema? (risposta multipla, n = 776)

	V.a.	% di casi
Non ho fatto niente	319	41,1
Ho cercato di parlare con il collega o i colleghi	298	38,4
Se lo riguardava, ho parlato con il cliente	258	33,2
Ho inviato una lettera formale al collega o ai colleghi	101	13,0
Mi sono rivolto/a in via informale al Consiglio dell'Ordine	43	5,5
Ho fatto un esposto formale al Consiglio dell'Ordine	35	4,5
<i>Totale</i>	<i>1.054</i>	<i>135,7</i>

Nota: domanda rivolta a chi ha riscontrato scorrettezze da parte di colleghi (v. Tabella AC.56).

Tabella AC.58. Quanto si sente soddisfatto/a rispetto ai seguenti aspetti inerenti al suo lavoro? (% , n = 964)

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Totale
Guadagni	1,9	26,9	47,6	23,6	100,0
Orario e organizzazione del lavoro	14,0	54,4	24,7	6,9	100,0
Benessere psico-fisico	4,7	42,2	39,5	13,6	100,0
Relazioni con colleghi e clienti	13,3	64,0	19,4	3,3	100,0
Riconoscimento sociale	7,1	43,7	36,6	12,6	100,0
Interesse del lavoro in sé	41,6	48,4	8,5	1,5	100,0
Autonomia e responsabilità	41,4	48,4	8,9	1,3	100,0
Possibilità di crescere professionalmente	19,9	42,3	30,2	7,6	100,0

Tabella AC.58.1. Individui che hanno dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatti rispetto ai vari aspetti inerenti al proprio lavoro, per genere (% , n = 964)

	Genere		Totale
	Donne	Uomini	
Guadagni	37,9	19,8	28,7
Orario e organizzazione del lavoro	66,5	70,2	68,4
Benessere psicofisico	48,3	45,5	46,9
Relazioni con colleghi e clienti	74,9	79,6	77,3
Riconoscimento sociale	48,5	52,9	50,7
Interesse del lavoro in sé	86,2	93,8	90,0
Autonomia e responsabilità	90,8	88,9	89,8
Possibilità di crescere professionalmente	66,7	57,8	62,2

Tabella AC.58.2. Indici di soddisfazione nel lavoro (a partire da una ACP)

	Livello di soddisfazione			Totale
	Alto	Medio	Basso	
Componente 1	45,3	52,6	2,1	100,0
Componente 2	8,2	80,0	11,8	100,0
Componente 3	12,0	76,2	11,8	100,0

Nota: a) gli indici sono stati costruiti a partire da una batteria di 8 domande (v. Tabella AC.58), con analisi delle componenti principali (metodo di rotazione Varimax con normalizzazione di Kaiser), la quale ha consentito di estrarre tre componenti che, nel complesso, spiegano il 64,8 per cento della varianza; b) le tre componenti sono state denominate *componente 1* (interesse del lavoro in sé, autonomia e responsabilità, possibilità di crescere professionalmente), *componente 2* (guadagni, relazioni con colleghi e clienti, riconoscimento sociale) e *componente 3* (orario e organizzazione del lavoro, benessere psico-fisico).

Tabella AC.58.3. Indice sintetico di soddisfazione nel lavoro

<i>Validi</i>	964
<i>Mancanti</i>	0
Media	0,578
Mediana	0,583
Moda	0,625
Deviazione std.	0,154
Minimo	0
Massimo	1

Nota: trattasi di un indice sommatorio, costruito a partire dalla batteria di domande riportata in Tabella AC.58, normalizzato nell'intervallo 0-1, per cui 0 indica assenza di soddisfazione e 1 massima soddisfazione.

Tabella AC.59. Generalmente, in che misura riesce a conciliare i tempi di lavoro e gli impegni familiari e/o sociali?

	V.a.	%	% cumulata	% cumulata decescente
Molto	69	7,2	7,2	100,0
Abbastanza	565	58,6	65,8	92,8
Poco	309	32,0	97,8	34,2
Per niente	21	2,2	100,0	2,2
<i>Totale</i>	964	100,0		

Tabella AC.60. Come definirebbe l'attuale condizione delle varie componenti socio-professionali dell'avvocatura? (% , n = 964)

	Critica	Statica	In miglioramento	Totale
Praticanti	75,4	18,5	6,1	100,0
Giovani avvocati (fino a 45 anni)	70,9	26,9	2,2	100,0
Donne avvocato	49,1	35,5	15,4	100,0

Tabella AC.60.1. Percezione della condizione dei giovani avvocati (fino a 45 anni), per classi d'età (% , n = 964)

Classe d'età	Condizione dei giovani avvocati			Totale
	Critica	Statica	In miglioramento	
Meno di 35 anni	84,8	13,5	1,7	100,0
Da 35 a 44 anni	73,6	24,3	2,1	100,0
Da 45 a 54 anni	61,9	36,9	1,2	100,0
55 anni e oltre	59,3	35,4	5,3	100,0

Tabella AC.60.2. Percezione della condizione delle donne avvocato, per genere (% , n = 964)

Classe d'età	Condizione dei giovani avvocati			Totale
	Critica	Statica	In miglioramento	
Donne	63,3	27,6	9,1	100,0
Uomini	34,5	43,5	22,0	100,0

Tabella AC.61. Nel complesso, che voto darebbe alla recente riforma della professione forense, in una scala da 1 a 5, dove 5 rappresenta la massima approvazione e 1 la minima?

Validi	964
Mancanti	0
Media	2,3
Mediana	2
Moda	3

Nota: questa domanda è stata posta successivamente rispetto alla seguente (v. Tabella AC.62), cioè al fine di consentire all'intervistato/a di riflettere sulle principali innovazioni introdotte dalla riforma.

Tabella AC.61.1. Voto assegnato alla riforma

	V.a.	%	% cumulata
1	174	18,0	18,0
2	366	38,0	56,0
3	384	39,8	95,8
4	39	4,1	99,9
5	1	0,1	100,0
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AC.62. Quanto è d'accordo con le seguenti disposizioni normative? (%; n = 964)

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non saprei	Totale
Possibilità di costituire società tra avvocati (con l'esclusione di soci di solo capitale)	19,6	45,0	19,0	8,3	8,1	100,0
Obbligo di rimborso spese e possibilità di retribuire il tirocinante	40,0	41,6	11,4	4,6	2,4	100,0
Possibilità di ottenere e indicare il titolo di specialista in un settore legale	29,8	38,5	20,1	8,7	2,9	100,0
Possibilità di svolgere pubblicità informativa sulla propria attività professionale	23,6	35,0	24,6	13,6	3,2	100,0
Abolizione dei minimi tariffari	8,9	12,7	25,9	49,9	2,6	100,0
Obbligo di iscrizione alla Cassa forense	25,6	24,0	21,2	24,8	4,4	100,0
Attribuzione della funzione disciplinare ai Consigli distrettuali	11,8	35,5	19,7	11,1	21,9	100,0

Tabella AC.63. Ritieni che in un futuro prossimo potrebbe costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati, in forma di società di persone o di capitali?

	V.a.	%
Si	217	22,5
No	272	28,2
Non saprei	475	49,3
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.64. Quali vantaggi pensa di poter ottenere? (risposta multipla, n = 217)

	V.a.	% di casi
Possibilità di crescita dimensionale	165	76,0
Razionalizzazione delle attività	114	52,5
Maggiore continuità del reddito	98	45,2
Riduzione delle inefficienze organizzative	96	44,2
Maggiore disponibilità di liquidità	59	27,2
Maggiore sicurezza occupazionale	41	18,9
Accesso più agevole a finanziamenti	28	12,9
Altro	7	3,2
<i>Totale</i>	<i>608</i>	<i>280,1</i>

Nota: domanda rivolta a chi pensa di poter costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati (v. Tabella AC.63).

Tabella AC.65. Quali svantaggi ritiene che ciò possa comportare? (risposta multipla, n = 272)

	V.a.	% di casi
Perdita di autonomia nel lavoro	202	74,3
Aggravio degli adempimenti burocratici	125	46,0
Rischio di anteporre il guadagno agli interessi dei clienti	95	34,9
Necessità di sviluppare capacità imprenditoriali	68	25,0
Maggiori vincoli nel rapporto con il cliente	63	23,2
Possibilità di crescita professionale limitate	52	19,1
Impossibilità di creare studi multidisciplinari	14	5,1
Altro	11	4,0
<i>Totale</i>	<i>630</i>	<i>231,6</i>

Nota: domanda rivolta a chi *non* pensa di poter costituire, entrare a far parte di o lavorare per una società tra avvocati (v. Tabella AC.63).

Tabella AC.66. Rispetto all'abolizione dei minimi tariffari, lei (o lo studio presso cui lavora) quali strategie ha adottato o prevede di adottare per rispondere alle pressioni e/o per cogliere le opportunità offerte dalla maggiore concorrenza?

	V.a.	%
Ridurre le tariffe per provare ad allargare la propria clientela	118	12,3
Mantenere invariate le tariffe e puntare sulla propria clientela di riferimento	452	46,8
Alzare le tariffe e puntare su una clientela di elevato profilo	59	6,1
Nessuna in particolare	284	29,5
Non saprei	51	5,3
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.67. Lei (o lo studio presso cui lavora) ha fatto ricorso o pensa di poter ricorrere alla pubblicità per promuovere l'attività professionale?

	V.a.	%
Sì, vi ho fatto ricorso (o lo ha fatto lo studio)	60	6,2
No, ma vi ricorrerò sicuramente (o lo farà lo studio)	53	5,5
No, ma non escludo di potervi ricorrere (o che possa farlo studio)	511	53,0
No, ed escludo di potervi ricorrere (e che possa farlo lo studio)	239	24,8
Non saprei	101	10,5
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.68. Quanto ritiene che sia efficace il Codice deontologico forense nella sua concreta applicazione?

	V.a.	%
Molto	22	2,3
Abbastanza	293	30,4
Poco	519	53,8
Per niente	99	10,3
Non saprei	31	3,2
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.69. Quanto è d'accordo con l'idea di introdurre meccanismi di selezione ai corsi di laurea che consentono l'accesso alla professione (il c.d. numero programmato o 'chiuso') ai fini di un rilancio della professione stessa?

	V.a.	%
Molto	437	45,3
Abbastanza	266	27,6
Poco	129	13,4
Per niente	115	11,9
Non saprei	17	1,8
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>

Tabella AC.70. È iscritto/a, è stato/a iscritto/a o ha intenzione di iscriversi a un'associazione forense?

	V.a.	%
Sono iscritto/a	222	23,0
Non sono iscritto/a, ma ho intenzione di iscrivermi	205	21,3
Sono stato/a iscritto/a, ma non lo sono più	97	10,1
Non sono mai stato/a iscritto/a e non ho intenzione di iscrivermi	440	45,6
<i>Totale</i>	964	100,0

Tabella AC.71. Qual è la principale motivazione che l'ha spinto o la spinge a iscriversi?

	V.a.	% valida
Rafforzare la mia identità professionale	87	20,4
Avere occasioni di scambio professionale con colleghi	207	48,5
Vedere tutelati i miei interessi	42	9,8
Usufruire dei servizi offerti, in particolare delle opportunità di formazione	62	14,5
Avere maggiore visibilità	24	5,6
Altro	5	1,2
<i>Validi</i>	427	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	537	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi è iscritto/a o ha intenzione di iscriversi a un'associazione forense (v. Tabella AC.70).

Tabella AC.72. Qual è la principale motivazione che l'ha spinto a non rinnovare l'iscrizione o a non iscriversi?

	V.a.	% valida
La vita associativa assorbe troppo tempo	118	22,0
La vita associativa non produce risultati apprezzabili	107	19,9
L'associazione finisce con il vincolare le scelte	71	13,2
I servizi offerti, in particolare le opportunità di formazione, sono fruibili anche per i non associati	69	12,9
Non trovo associazioni che corrispondano alle mie idee sulla professione	146	27,2
Altro	26	4,8
<i>Validi</i>	537	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	427	
<i>Totale</i>	964	

Nota: domanda rivolta a chi *non* è iscritto/a e *non* ha intenzione di iscriversi a un'associazione forense (v. Tabella AC.70).

Tabella AC.73. Tra gli avvocati che lavorano nel suo studio professionale, oltre eventualmente a lei, vi sono iscritti ad almeno un'associazione forense?

	V.a.	%	% valida
Sì	261	27,1	42,9
No	347	36,0	57,1
<i>Validi</i>	608	63,1	100,0
<i>Mancanti di sistema</i>	356	36,9	
<i>Totale</i>	964	100,0	

Nota: domanda rivolta a chi lavora in uno studio con almeno un altro avvocato (v. Tabella AC.47).

Tabella AC.74. Ricopre o ha ricoperto cariche elettive all'interno di un'associazione forense e del Consiglio dell'Ordine? (% , n = 964)

	Sì	No	Nessuna risposta	Totale
Associazione forense	6,8	87,6	5,6	100,0
Consiglio dell'Ordine	1,8	92,4	5,8	100,0

Tabella AC.75. Quali tra le modalità di partecipazione politica di seguito elencate le è capitato di esercitare almeno una volta negli ultimi tre anni? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Aver ricoperto cariche elettive, pubbliche o di partito	30	3,1
Essere candidato/a alle elezioni	28	2,9
Aver partecipato alle riunioni di un partito	103	10,7
Essere iscritto/a a un partito	79	8,2
Aver votato alle elezioni	854	88,6
Nessuna in particolare	91	9,4
<i>Totale</i>	<i>1.185</i>	<i>122,9</i>

Tabella AC.75.1. Indice sintetico di partecipazione politica

<i>Validi</i>	964
<i>Mancanti</i>	0
Media	0,109
Mediana	0,067
Moda	0,067
Minimo	0
Massimo	1

Nota: indice sommatorio, costruito a partire dalla batteria di domande riportata in Tabella AC.75, cui è stato attribuito un valore crescente da 0 («nessuna in particolare») a 5 («aver ricoperto cariche elettive, pubbliche o di partito»), in base al grado di partecipazione associato alle modalità in elenco; l'indice è stato quindi normalizzato nell'intervallo 0-1, dove 0 indica assenza di partecipazione e 1 massima partecipazione.

Tabella AC.76. Rappresentando il sistema partitico come un continuum ideale sinistra-destra, qual è il suo orientamento politico?

	V.a.	%	% valida
Sinistra o centrosinistra	351	36,4	50,4
Centro	65	6,7	9,3
Centrodestra o destra	135	14,0	19,4
Non mi riconosco nella distinzione	146	15,2	20,9
<i>Validi</i>	<i>697</i>	<i>72,3</i>	<i>100,0</i>
<i>Nessuna risposta</i>	<i>267</i>	<i>27,7</i>	
<i>Totale</i>	<i>964</i>	<i>100,0</i>	

Tabella AC.77. Quali tra le seguenti attività sociali le è capitato di svolgere almeno una volta negli ultimi tre anni? (risposta multipla, n = 964)

	V.a.	% di casi
Aver partecipato a riunioni di associazioni o iniziative culturali, ricreative o di altro tipo	493	51,1
Aver partecipato a riunioni di associazioni o iniziative per il quartiere o la città	123	12,8
Aver partecipato a riunioni di associazioni o iniziative per l'ambiente, i diritti civili, la pace, ecc.	164	17,0
Aver svolto attività gratuita per associazioni di volontariato	257	26,7
Aver svolto attività gratuita per associazioni non di volontariato	91	9,4
Aver versato denaro a associazioni	394	40,9
Nessuna in particolare	235	24,4
<i>Totale</i>	<i>1.757</i>	<i>182,3</i>

Tabella AC.77.1. Indice sintetico di partecipazione sociale

<i>Validi</i>	964
<i>Mancanti</i>	0
Media	0,263
Mediana	0,167
Moda	0,167
Minimo	0
Massimo	1

Nota: trattasi di un indice sommatorio, costruito a partire dalla batteria di domande riportata in Tabella AC.77, normalizzato nell'intervallo 0-1, dove 0 indica assenza di partecipazione e 1 massima partecipazione.

STUDI E SAGGI

Titoli Pubblicati

ARCHITETTURA, STORIA DELL'ARTE E ARCHEOLOGIA

- Bartoli M.T., Lusoli M. (a cura di), *Le teorie, le tecniche, i repertori figurativi nella prospettiva d'architettura tra il '400 e il '700. Dall'acquisizione alla lettura del dato*
- Benelli E., *Archetipi e citazioni nel fashion design*
- Benzi S., Bertuzzi L., *Il Palagio di Parte Guelfa a Firenze. Documenti, immagini e percorsi multimediali*
- Biagini C. (a cura di), *L'Ospedale degli Infermi di Faenza. Studi per una lettura tipomorfologica dell'edilizia ospedaliera storica*
- Bologna A., *Pier Luigi Nervi negli Stati Uniti 1952-1979. Master Builder of the Modern Age*
- Eccheli M.G., Pireddu A. (a cura di), *Oltre l'Apocalisse. Arte, Architettura, Abbandono*
- Fischer von Erlach J.B., *Progetto di un'architettura storica / Entwurf einer Historischen Architektur*, traduzione e cura di G. Rakowitz
- Fрати M., *"De bonis lapidibus concis": la costruzione di Firenze ai tempi di Arnolfo di Cambio. Strumenti, tecniche e maestranze nei cantieri fra XIII e XIV secolo*
- Gregotti V., *Una lezione di architettura. Rappresentazione, globalizzazione, interdisciplinarietà*
- Gulli R., *Figure. Ars e ratio nel progetto di architettura*
- Maggiore G., *Sulla retorica dell'architettura*
- Mantese E. (a cura di), *House and Site. Rudofsky, Lewerentz, Zanuso, Sert, Rainer*
- Mazza B., *Le Corbusier e la fotografia. La vérité blanche*
- Mazzoni S. (a cura di), *Studi di Archeologia del Vicino Oriente. Scritti degli allievi fiorentini per Paolo Emilio Pecorella*
- Messina M.G., *Paul Gauguin. Un esotismo controverso*
- Pireddu A., *In abstracto. Sull'architettura di Giuseppe Terragni*
- Pireddu A., *The Solitude of Places. Journeys and Architecture on the Edges*
- Pireddu A., *In limine. Between Earth and Architecture*
- Rakowitz G., *Tradizione Traduzione Tradimento in Johann Bernhard Fischer von Erlach*
- Tonelli M.C., *Industrial design: latitudine e longitudine*

CULTURAL STUDIES

- Candotti M.P., *Interprétations du discours métalinguistique. La fortune du sūtra A 1.1.68 chez Patañjali et Bhartṛhari*
- Nesti A., *Per una mappa delle religioni mondiali*
- Nesti A., *Qual è la religione degli italiani? Religioni civili, mondo cattolico, ateismo devoto, fede, laicità*
- Pedone V., *A Journey to the West. Observations on the Chinese Migration to Italy*
- Pedone V., Sagiya I. (edited by), *Perspectives on East Asia*
- Pedone V., Sagiya I. (edited by), *Transcending Borders. Selected papers in East Asian studies*
- Rigopoulos A., *The Mahānubhāvs*
- Squarcini F. (a cura di), *Boundaries, Dynamics and Construction of Traditions in South Asia*
- Vanoli A., *Il mondo musulmano e i volti della guerra. Conflitti, politica e comunicazione nella storia dell'islam*

DIRITTO

- Allegretti U., *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*
- Bartolini A., Pioggia A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VIII. Cittadinanze amministrative*
- Cafagno M., Manganaro F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. V. L'intervento pubblico nell'economia*

- Cavallo Perin R., Police A., Saitta F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. I. L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*
- Chiti E., Gardini G., Sandulli A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VI. Unità e pluralismo culturale*
- Cingari F. (a cura di), *Corruzione: strategie di contrasto (legge 190/2012)*
- Civitaese Matteucci S., Torchia L., *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. IV. La tecnificazione*
- Comporti G.D. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VII. La giustizia amministrativa come servizio (tra effettività ed efficienza)*
- Curreri S., *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*
- Curreri S., *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*
- De Giorgi Cezzi, Portaluri Pier Luigi (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. II. La coesione politico-territoriale*
- Federico V., Fusaro C. (a cura di), *Constitutionalism and Democratic Transitions. Lessons from South Africa*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Otto lezioni su Islam e diritto*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Undici lezioni sul diritto islamico*
- Fossum J.E., Menéndez A.J., *La peculiare costituzione dell'Unione Europea*
- Gregorio M., *Le dottrine costituzionali del partito politico. L'Italia liberale*
- Marchetti B., Renna M. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. III. La giuridificazione*
- Palazzo F., Bartoli R. (a cura di), *La mediazione penale nel diritto italiano e internazionale*
- Ragno F., *Il rispetto del principio di pari opportunità. L'annullamento della composizione delle giunte regionali e degli enti locali*
- Sorace D. (a cura di), *Discipline processuali differenziate nei diritti amministrativi europei*
- Trocker N., De Luca A. (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*
- Urso E., *La mediazione familiare. Modelli, principi, obiettivi*
- Urso E., *Le ragioni degli altri. Mediazione e famiglia tra conflitto e dialogo. Una prospettiva comparatistica e interdisciplinare*

ECONOMIA

- Bardazzi R. (edited by), *Economic multisectoral modelling between past and future. A tribute to Maurizio Grassini and a selection of his writings*
- Bardazzi R., Ghezzi L. (edited by), *Macroeconomic modelling for policy analysis*
- Barucci P., Bini P., Conigliello L. (a cura di), *Economia e Diritto durante il Fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*
- Ciappei C. (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*
- Ciappei C., Citti P., Bacci N., Campatelli G., *La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria*
- Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*
- Garofalo G. (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*
- Lauretì T., *L'efficienza rispetto alla frontiera delle possibilità produttive. Modelli teorici ed analisi empiriche*
- Lazzeretti L. (a cura di), *Art Cities, Cultural Districts and Museums. An Economic and Managerial Study of the Culture Sector in Florence*
- Lazzeretti L. (a cura di), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*
- Lazzeretti L., Cinti T., *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte. Il restauro artistico a Firenze*
- Lazzeretti L., *Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo, 1947-2001. Primo studio in una prospettiva ecology based*

Meade S. Douglas (edited by), *In Quest of the Craft. Economic Modeling for the 21st Century*

Simoni C., *Approccio strategico alla produzione. Oltre la produzione snella*

Simoni C., *Mastering the Dynamics of Apparel Innovation*

FILOSOFIA

Baldi M., Desideri F. (a cura di), *Paul Celan. La poesia come frontiera filosofica*

Barale A., *La malinconia dell'immagine. Rappresentazione e significato in Walter Benjamin e Aby Warburg*

Berni S., Fadini U., *Linee di fuga. Nietzsche, Foucault, Deleuze*

Borsari A., *Schopenhauer educatore? Storia e crisi di un'idea tra filosofia morale, estetica e antropologia*

Brunkhorst H., *Habermas*

Cambi F., *Pensiero e tempo. Ricerche sullo storicismo critico: figure, modelli, attualità*

Cambi F., Mari G. (a cura di), *Giulio Preti: intellettuale critico e filosofo attuale*

Casalini B., Cini L., *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*

Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Dall'oggetto estetico all'oggetto artistico*

Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Estetiche della percezione*

Di Stasio M., *Alvin Plantinga: conoscenza religiosa e naturalizzazione epistemologica*

Giovagnoli R., *Autonomy: a Matter of Content*

Honneth A., *Capitalismo e riconoscimento*

Mindus P., *Cittadini e no: Forme e funzioni dell'inclusione e dell'esclusione*

Sandrini M.G., *La filosofia di R. Carnap tra empirismo e trascendentalismo. (In appendice: R. Carnap Sugli enunciati protocollari, Traduzione e commento di E. Palombi)*

Solinas M., *Psiche: Platone e Freud. Desiderio, sogno, mania, eros*

Trentin B., *La Città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Iginio Ariemma

Valle G., *La vita individuale. L'estetica sociologica di Georg Simmel*

LETTERATURA, FILOLOGIA E LINGUISTICA

Bastianini G., Lapini W., Tulli M., *Harmonia. Scritti di filologia classica in onore di Angelo Casanova*

Bilenchi R., *The Conservatory of Santa Teresa*

Bresciani Califano M., *Piccole zone di simmetria. Scrittori del Novecento*

Caracchini C., Minardi E. (a cura di), *Il pensiero della poesia. Da Leopardi ai contemporanei. Letture dal mondo di poeti italiani*

Cauchi-Santoro R., *Beyond the Suffering of Being: Desire in Giacomo Leopardi and Samuel Beckett*

Colucci D., *L'Eleganza è frigida e L'Empire des signs. Un sogno fatto in Giappone*

Dei L. (a cura di), *Voci dal mondo per Primo Levi. In memoria, per la memoria*

Ferrone S., *Visioni critiche. Recensioni teatrali da «l'Unità-Toscana» (1975-1983)*, a cura di Teresa Megale e Francesca Simoncini

Ferrara M.E., *Il realismo teatrale nella narrativa del Novecento: Vittorini, Pasolini, Calvino*

Filipa L.V., *Altri orientamenti. L'India a Firenze 1860-1900*

Francese J., *Leonardo Sciascia e la funzione sociale degli intellettuali*

Francese J., *Vincenzo Consolo: gli anni de «l'Unità» (1992-2012), ovvero la poetica della colpa-espiazione*

Franchini S., *Diventare grandi con il «Pioniere» (1950-1962). Politica, progetti di vita e identità di genere nella piccola posta di un giornalino di sinistra*

Francovich Onesti N., *I nomi degli Ostrogoti*

Frau O., Gragnani C., *Sottoboschi letterari. Sei case studies fra Otto e Novecento. Mara Antelling, Emma Boghen Conigliani, Evelyn, Anna Franchi, Jolanda, Flavia Steno*

Frosini G., Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni*

Galigani G., *Salomè, mostruosa fanciulla*

- Gori B., *La grammatica dei clitici portoghesi. Aspetti sincronici e diacronici*
- Graziani M., Abbati O., Gori B. (a cura di), *La spugna è la mia anima. Omaggio a Piero Ceccucci*
- Guerrini M., *De bibliothecariis. Persone, idee, linguaggi*
- Guerrini M., Mari G. (a cura di), *Via verde e via d'oro. Le politiche open access dell'Università di Firenze*
- Keidan A., Alfieri L. (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora*
- Lopez Cruz H., *America Latina aportes lexicos al italiano contemporaneo*
- Mario A., *Italo Calvino. Quale autore laggiù attende la fine?*
- Masciandaro F., *The Stranger as Friend: The Poetics of Friendship in Homer, Dante, and Boccaccio*
- Nosilia V., Prandoni M. (a cura di), *Trame controluce. Il patriarca 'protestante' Cirillo Loukaris / Backlighting Plots. The 'Protestant' Patriarch Cyril Loukaris*
- Pestelli C., *Carlo Antici e l'ideologia della Restaurazione in Italia*
- Rosengarten F., *Through Partisan Eyes.. My Friendships, Literary Education, and Political Encounters in Italy (1956-2013). With Sidelights on My Experiences in the United States, France, and the Soviet Union*
- Ross S., Honess C. (edited by), *Identity and Conflict in Tuscany*
- Totaro L., *Ragioni d'amore. Le donne nel Decameron*
- Turbanti S., *Bibliometria e scienze del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani*
- Virga A., *Subaltermità siciliana nella scrittura di Luigi Capuana e Giovanni Verga*
- Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2015*

MEDICINA

- Mannaioni P.F., Mannaioni G., Masini E. (a cura di), *Club drugs. Cosa sono e cosa fanno*
- Saint S., Krein S.L. (con Stock R.W.), *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza. Problemi reali, soluzioni pratiche*

PALEONTOLOGIA, SCIENZE NATURALI

- Sánchez-Villagra M.R., *Embrioni nel tempo profondo. Il registro paleontologico dell'evoluzione biologica*

PEDAGOGIA

- Mariani A. (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*

POLITICA

- De Boni C., *Descrivere il futuro. Scienza e utopia in Francia nell'età del positivismo*
- De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. 1. L'Ottocento*
- De Boni C., *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte prima: da inizio secolo alla seconda guerra mondiale*
- De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte seconda: dal dopoguerra a oggi*
- Caruso S., *Homo oeconomicus. Paradigma, critiche, revisioni*
- Corsi C. (a cura di), *Felicità e benessere. Una ricognizione critica*
- Corsi C., Magnier A., *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*
- Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*
- Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali. La Città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*
- Ricciuti R., Renda F., *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*
- Spini D., Fontanella M. (a cura di), *Sognare la politica da Roosevelt a Obama. Il futuro dell'America nella comunicazione politica dei democrats*

Tonini A., Simoni M. (a cura di), *Realtà e memoria di una disfatta. Il Medio Oriente dopo la guerra dei Sei Giorni*
Zolo D., *Tramonto globale. La fame, il patibolo, la guerra*

PSICOLOGIA

Aprile L. (a cura di), *Psicologia dello sviluppo cognitivo-linguistico: tra teoria e intervento*
Barni C., Galli G., *La verifica di una psicoterapia cognitivo-costruttivista sui generis*
Luccio R., Salvadori E., Bachmann C., *La verifica della significatività dell'ipotesi nulla in psicologia*

SOCIOLOGIA

Alacevich F., *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*
Alacevich F.; Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*
Battiston S., Mascitelli B., *Il voto italiano all'estero. Riflessioni, esperienze e risultati di un'indagine in Australia*
Becucci S., Garosi E., *Corpi globali. La prostituzione in Italia*
Bettin Lattes G., *Giovani Jeunes Jovenes. Rapporto di ricerca sulle nuove generazioni e la politica nell'Europa del sud*
Bettin Lattes G. (a cura di), *Per leggere la società*
Bettin Lattes G., Turi P. (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*
Burrioni L., Piselli F., Ramella F., Trigilia C., *Città metropolitane e politiche urbane*
Catarsi E. (a cura di), *Autobiografie scolastiche e scelta universitaria*
Leonardi L. (a cura di), *Opening the European Box. Towards a New Sociology of Europe*
Nuvolati G., *Mobilità quotidiana e complessità urbana*
Nuvolati G., *L'interpretazione dei luoghi. Flânerie come esperienza di vita*
Ramella F., Trigilia C. (a cura di), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*
Rondinone A., *Donne mancanti. Un'analisi geografica del disequilibrio di genere in India*

STORIA E SOCIOLOGIA DELLA SCIENZA

Angotti F., Pelosi G., Soldani S. (a cura di), *Alle radici della moderna ingegneria. Competenze e opportunità nella Firenze dell'Ottocento*
Cabras P.L., Chiti S., Lippi D. (a cura di), *Joseph Guillaume Desmaysons Dupallans. La Francia alla ricerca del modello e l'Italia dei manicomi nel 1840*
Cartocci A., *La matematica degli Egizi. I papiri matematici del Medio Regno*
Fontani M., Orna M.V., Costa M., *Chimica e chimici a Firenze. Dall'ultimo dei Medici al Padre del Centro Europeo di Risonanze Magnetiche*
Guatelli F. (a cura di), *Scienza e opinione pubblica. Una relazione da ridefinire*
Massai V., *Angelo Gatti (1724-1798)*
Meurig T.J., *Michael Faraday. La storia romantica di un genio*
Schettino V., *Scienza e arte. Chimica, arti figurative e letteratura*

STUDI DI BIOETICA

Baldini G. (a cura di), *Persona e famiglia nell'era del biodiritto. Verso un diritto comune europeo per la bioetica*
Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Nascere e morire: quando decido io? Italia ed Europa a confronto*
Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Tecnologie riproduttive e tutela della persona. Verso un comune diritto europeo per la bioetica*
Bucelli A. (a cura di), *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*
Costa G., *Scelte procreative e responsabilità. Genetica, giustizia, obblighi verso le generazioni future*
Galletti M., Zullo S. (a cura di), *La vita prima della fine. Lo stato vegetativo tra etica, religione e diritto*

STUDI EUROPEI

Guderzo M., Bosco A. (edited by), *A Monetary Hope for Europe. The Euro and the Struggle for the Creation of a New Global Currency*

Scalise G., *Il mercato non basta. Attori, istituzioni e identità dell'Europa in tempo di crisi*

